

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie podniku

Company Strategy

Student: Bc. Romana Judasová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Romana Judasová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Strategie podniku**
Company Strategy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Aplikační část
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- BADEN, F. Ch.; PITT, M. *Strategic innovation: an international case book on strategic management*. 1. vyd. London: Routledge, 1996. 461 s. ISBN 0-415-12870-2.
DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pod vedením Ing. Zuzany Stefanovové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje. Přílohy A, B, C, D, E, F, G, H, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 25. března 2010

.....

OBSAH

1) ÚVOD	2
2) TEORETICKÁ ČÁST	4
2.1 Obecně o strategii	4
2.2 Principy strategického řízení	7
2.3 Překážky strategického myšlení	8
2.4 Modely strategického managementu	9
2.5 Vize, poslání, cíle a politika podniku	11
2.6 Externí (vnější) podnikatelské prostředí	15
2.7 Interní (vnitřní) podnikatelské prostředí	24
2.8 Syntéza vnitřních a vnějších analýz	32
2.9 Komparace českého trhu s vietnamským trhem	33
3) APLIKAČNÍ ČÁST	36
3.1 Charakteristika společnosti	36
3.2 Vize	38
3.3 Poslání	38
3.4 Cíle	39
3.5 Politika podniku	40
3.6 Analýzy externího podnikatelského prostředí na konkrétním podniku	41
3.6.1 Analýza PEST	41
3.6.2 Analýza odvětví	48
3.7 Analýzy interního podnikatelského prostředí na konkrétním podniku	52
3.7.1 Podnikové klima	52
3.7.2 Analýza interního profilu	54
3.7.3 Finanční analýza	55
3.8 Analýza SPACE	62
4) NÁVRHY A DOPORUČENÍ	64
5) ZÁVĚR	68
POUŽITÉ ZDROJE	70
SEZNAM ZKRATEK	73
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	74
SEZNAM PŘÍLOH	75

1) ÚVOD

Dobře zvolená strategie v aspektu odlišení se od konkurence je pro podnikající subjekt jedním z nejdůležitějších pilířů pro úspěšné odstartování celkové existence a vůbec celého dalšího působení. Stát je významným hráčem na poli trhu a zejména udržet si své pozice má předpoklad pouze podnik s největší konkurenceschopností. Nabídka výrobků či služeb musí být jedinečná a navíc žádaná zákazníky, kupujícími. Produkty zvýšené strategické efektivity jsou nové příležitosti a nová uplatnění.

Použití strategické analýzy je základním kamenem pro formulování správné strategie. Strategická analýza zahrnuje škálu možností analytických postupů, které jsou stavebními prvky pro získání konečného efektu – správné strategie podniku.

Zpracování „dokumentace“, týkající se strategie podniku, byla nabídnuta společnosti, ve které za celou dobu existence nebyla tato oblast otevřena, ani se nepodnikaly kroky pro její zpracování nebo využití.

Za celou dobu studia jsem, samozřejmě mimo jiných poznatků, získala vědomosti, že pro podnik v praxi je důležité „mít dobře naplánovanou budoucí strategii“, proto jsou v diplomové práci využity poznatky získané v podobě teoretických verzí a tyto jsou dále aplikovány na konkrétní podnik v prostředí reality.

Cílem diplomové práce bude vytyčení strategie, kterou by se mohl podnik v budoucnosti vydat. Zda návrhy a doporučení podnik využije, to rozhodnou sami vlastníci společnosti ve spojení s jejich vedením.

Celá práce je rozdělena do kapitol, které na sebe navazují, bez první kapitoly by nebylo možné zpracovávat kapitolu další.

Druhá část - teoretická, obsahuje teorii strategického managementu. Zde je čerpáno ze zdrojů odborných literatur a přednášek vyslechnutých na Ekonomické fakultě – oboru Ekonomika podniku.

Úvod třetí části - aplikační, je věnován charakteristice firmy. Dále bude pracováno na konkrétním zpracování vizí, poslání, cílů, strategických analýz vnějšího okolí konkrétně analýzy PEST a analýzy odvětví (popisnou formou) a samozřejmě i analýze vnitřního prostředí firmy, kde bude na základě dotazníkové formy charakterizováno podnikové klima a interní profil firmy a v poslední řadě bude provedena finanční analýza. Na konci kapitoly je poté vypracována syntéza vnitřních a vnějších analýz metodou SPACE a maticí možných strategií.

V předposlední - čtvrté kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, výstupy pro sledovaný podnik. V návrzích je zohledněna současná ekonomická a politická situace v České republice a ve světě, včetně ohledu na probíhající hospodářskou recesi.

Poslední část bude věnována celkovému shrnutí této práce.

2) TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Obecně o strategii

Existuje několik pojetí podnikání. Z toho také pramení více definic podnikání. Pro tuto práci jsem vybrala definici, kde je uvedeno: „*Podnikání je procesem, v němž jednotlivec nebo skupina osob na základě organizovaného úsilí a prostředků vyhledává a využívá příležitosti pro tvorbu hodnot pro zákazníka a pro růst podniku prostřednictvím naplňování potřeb zákazníků a bodování jedinečností podniku.*“¹

Podnikání požaduje od podnikatele pravomoce v následujících třech oblastech:

- umění využít příležitost,
- schopnost neustálé inovace,
- schopnost dosáhnout trvalého růstu.

Celé podnikání, podnikatele i podnik – zejména malé a střední – ovlivňuje podnikatelské prostředí. To je tvořeno širokou škálou podmínek v mnoha oblastech např. legislativy, instituciální infrastruktury a fungování trhů. Podnikatelské prostředí rozlišujeme na vnitřní a vnější jinak řečeno externí a interní prostředí. Tím se budeme konkrétněji zabývat v jiných kapitolách.

Aby podnik mohl být úspěšný v dnešních tržních podmínkách, musí si dopředu vymyslet strategii, se kterou půjde na tržní prostor. Neustále se musí zabývat tím, co bude a jakým směrem se má vydat. Podnik si může dát různé druhy cílů, ke kterým se chce vydat, ale sám si musí zvolit, jakou cestou se k nim vydat. Právě k tomuto nám slouží strategický management.

„Strategický management podniku představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je především v dlouhodobějším horizontu kompaktně, nepřetržitě a pružně reagovat na změny

¹ GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 17 s. ISBN 978-80-7314-125-7.

vnitřního i vnějšího prostředí s cílem udržet mezi nimi rovnováhu a uspokojovat podnikatelské, zákaznické a společenské potřeby.“²

Co vůbec strategický management obsahuje? Dle Guinea, Kratochvíla a Matuškové (2007) zde můžeme zařadit:

- určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která dále vedou k dosahování podnikových cílů,
- plánování, rozmisťování, organizování a řízení podnikových zdrojů,
- plánování zaměřené na řešení vztahu mezi podnikem a prostředím,
- soulad všech prvků organizačního systému podniku v zájmu dosažení cílů,
- postoj podniku k tomu – jak, kdy, kde a komu – by měl konkurovat a proč by měl konkurovat.

Strategické plánování je dlouhodobě orientováno. Proto si management podniku musí klást otázky: „Kde bychom chtěli být za 10 let? A co musíme provést, abychom se do stanoveného cíle dostali?“ Tyto otázky si klade především vrcholový management, který se musí pokusit najít na ně odpovědi. Dalo by se konstatovat, že strategické plánování je jeden z ústředních úkolů managementu. Každodenní provozní úkoly se řeší na operativní nebo taktické úrovni implementace strategie. Tyto problémy řeší většina manažerů ve firmě.

Ve firmách většinou existují tři úrovně manažerského řízení a rozhodování. Na nejvyšším stupni pomyslného žebříčku se nachází strategické řízení, které obsahuje formulování vize podniku a samotné strategické plánování. Uvedené řízení se většinou provádí intuitivně, jelikož nikdy dopředu podnik neví, zda se dostane k vytyčenému cíli. Při tomto řízení se rozhoduje, na který segment trhu se firma bude orientovat, na kterého zákazníka, jaké strategické výhody by mohla firma mít s ohledem na konkurenční firmy a vůbec jakého tržního podílu by se podnik chtěl zhostit. Mezi prvním stupněm a posledním stupněm řízení se nachází manažerské řízení, kde se provádí polostrukturované rozhodnutí. Do této skupiny patří jak strategické plánování, tak i taktické plánování. Tato rozhodnutí se provádějí na základě intuicí, ale i logických stránek věcí. Můžeme zde zařadit funkci řízení zdrojů. Na posledním třetím stupni se nachází operativní řízení. Jedná se o rozhodování, které se provádí ve firmě každý den a zajišťuje každodenní chod firmy. Opírá se absolutně o logické myšlení

² GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 23 s. ISBN 978-80-7314-125-7.

jednotlivých manažerů. Někteří odborníci odhadují, že rozhodování, která jsou uskutečňována na strategické úrovni, ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %. Procenta samozřejmě mohou být větší nebo menší, ale v zásadě platí, že strategické řízení ovlivňuje úspěšnost firmy daleko více než řízení taktické a operativní. Konkrétní rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení jsou uvedeny v tab. č. 2.1.1.

Tab. č. 2.1.1

Strategické řízení	Taktické a operativní řízení
➤ týká se unikátních neopakovatelných jevů	➤ jevy opakující se
➤ jevy jsou špatně strukturované a nelze je formalizovat	➤ lze je zformalizovat a jsou i strukturované
➤ rozhoduje se na základě neformálních zdrojů informací	➤ jsou k dispozici formální zdroje informací
➤ řešení jsou důvěrná a představují osobní know-how top manažerů	
➤ určuje nové cíle a strategie, které mohou být sporné a mají celopodnikový význam a platnost	➤ cíle jsou odvozeny od vyšších cílů, jsou ovlivňovány minulým vývojem, jsou zadávány formou subcílů
➤ cíle je možno hodnotit po delším časovém horizontu	➤ plnění cílů je hodnoceno bezprostředně po dosažení či nedosažení cíle

Zdroj: KERKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 5-6 s. ISBN 80-7179-578-X.

Jak uvádí Bělohlávek (2006) myslet strategicky znamená „... *perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků, ...*“³

³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

2.2 Principy strategického řízení

Dle Dedouchové (2001) samotné principy vychází ze specifík strategického řízení a ta jsou následující:

- vývoj faktorů, které následně ovlivňují strategii, je nejistý nebo neznámý,
- jevy se pravidelně neopakují,
- je dlouhá doba v tom, kdy strategicky rozhodneme, ale určité rozhodnutí se projeví až po delší době,
- ekonomický efekt z rozhodnutí se ukáže rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska,
- v ekonomických systémech existují zpětné vazby.

Jednotlivé principy jsou uvedeny a stručně rozebrány níže.

1) princip variantnosti

Princip je založen na možnosti změny vývoje např. v mezinárodní politice. Proto je nutné, aby firmy měly zhotoveno více podnikových strategií, které vychází ze znalostí vývojových tendencí, které mohou v budoucnosti nejpravděpodobněji nastat.

2) princip permanentnosti

Závisí na předchozím principu. Neustále je potřeba sledovat, co se děje v tržním systému, jak se vyvíjí ekonomika, atd...

3) princip celosvětového systémového přístupu

Souvisí se skutečností, že celý svět je propojen. Proto je nutné při tvorbě strategie dbát na situaci politickou, ekonomickou, sociální, vědeckotechnickou.

4) princip tvůrčího přístupu

Aby mohl být podnik v tržním systému úspěšný, musí využívat něčeho nového a snažit se být šampiónem na trhu. Tím se nestane, když jen bude následovat jinou firmu.

5) princip interdisciplinarity

Založen na využívání všech poznatků a metod z různých oborů. Umět propojit vše dostupné.

6) princip vědomí práce s rizikem

Ve všech zpracovaných strategiích se musí počítat s rizikem, nic nemá zajištěnou stoprocentní účinnost. Různé finanční plány by měly počítat s neúspěchem.

7) princip koncentrace zdrojů

Je nutno mít v podniku značné zdroje, těmito zdroji jsou na mysli zdroje finanční, hmotné, lidské – především tvůrčí myšlení. Dle Kiernana (1998) jsou dány do popředí znalosti jednotlivců, skupin. Jen samotná finanční analýza už nestačí, posuzuje minulost. Základem všeho začíná být znalostní ekonomika.

8) princip vědomí práce s časem

Vychází se z poznatku, že peníze jsou méně než čas. Proto je nutno snažit se vše provést v co nejkratším čase. Peníze by měly přinášet zisky a zisky by měly přinášet další zisky.

2.3 Překážky strategického myšlení

V odborné literatuře⁴ se můžeme setkat s konkrétními překážkami strategického myšlení.

V praxi se nejčastěji vyskytují bariéry, které jsou uvedeny níže:

1. bariéra – chybějící poslání a vize;
2. bariéra – nesystémovost;
3. bariéra - nepřipravenost ke změnám;
4. bariéra - obranné jednání;
5. bariéra – krátkozrakost;
6. bariéra – byrokracie (dusí potřebnou iniciativu a inovační tvořivost);
7. bariéra – výrobní orientace;
8. bariéra – prodejní orientace;
9. bariéra – paradigma (stálé držení se osvědčených a spolehlivých strategií);
10. bariéra – osobní zájmy;
11. bariéra – špatná informovanost;
12. bariéra - nerozhodnost

⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 187 – 190 s. ISBN 80-251-0396-X.

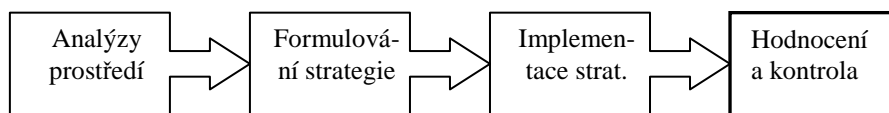
2.4 Modely strategického managementu

Existuje více modelů strategického managementu od mnoha autorů např. Wheelenův model, Thompsonův a Stricklandův model, Johnův a Scholeho model, integrovaný Digmanův model nebo Robinsonův model.

Wheelenův model strategického managementu

Čtyřfázový model strategického managementu, který uvádí T. J. Wheelen a D. J. Hunger, je zobrazen na obrázku č. 2.4.1.

Obr. č. 2.4.1



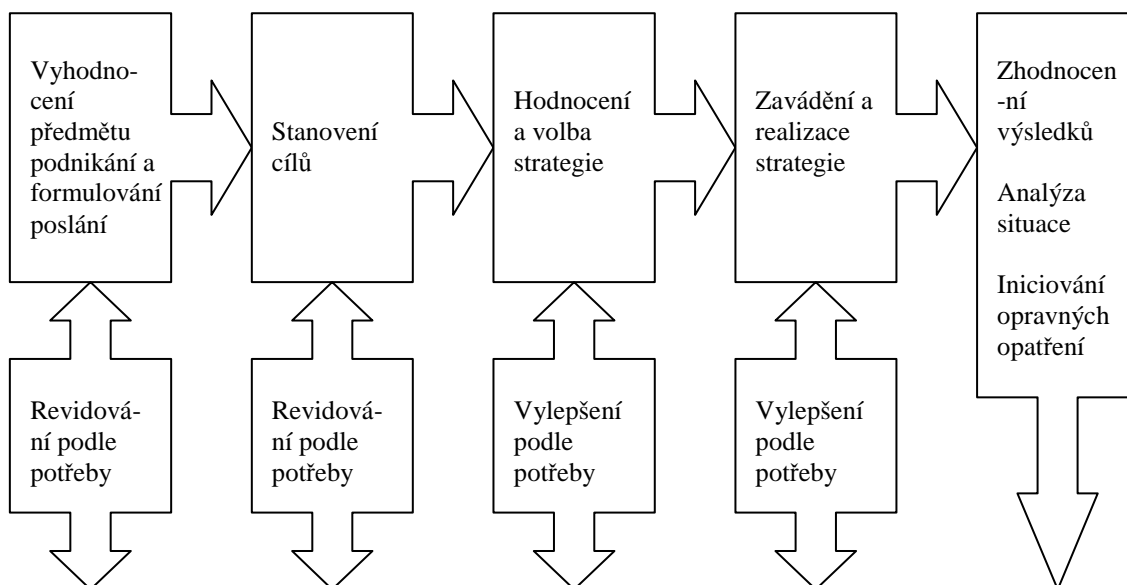
Zdroj: GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 38 s. ISBN 978-80-7314-125-7.

Nejdříve je nutné provést analýzy prostředí a to analýzy vnitřních a vnějších podmínek. Poté je potřeba formulovat strategie a to se vytváří pomocí vize, poslání, formulují se cíle, vytváří se strategie a politika firmy. Dále následuje implementace a realizace strategie, kam zahrnujeme propracování plánů, rozpočtů, řízení, organizování. V poslední řadě podle tohoto modelu stojí hodnocení a kontrola a zde můžeme zařadit činnosti, jako je sledování, vyhodnocení odchylek a následné opravy.

Model Thompsonův a Stricklandův

Následující model už oproti předcházejícímu modelu na obrázku č. 2.4.2 zahrnuje i samotnou zpětnou vazbu.

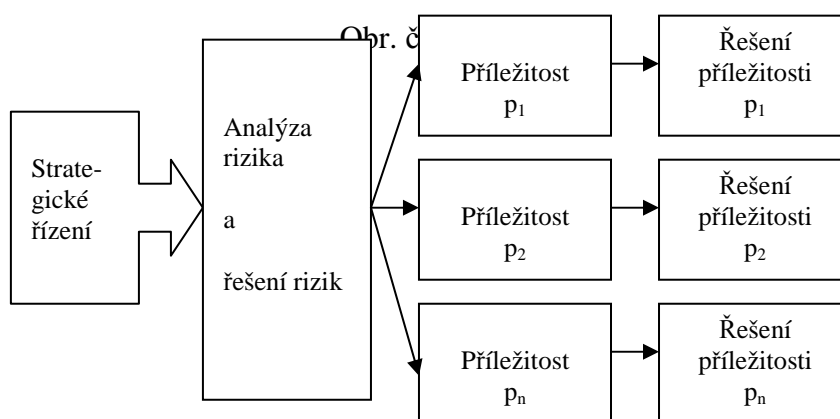
Obr. č. 2.4.2



Zdroj: GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 38 s. ISBN 978-80-7314-125-7.

Dalo by se shrnout, že všechny zmiňované modely v sobě zahrnují analýzy jednotlivých prostředí, formulace strategií a implementace strategií. Ke všem modelům je nutno v praxi doplnit i analýzu rizik a řízení rizik viz obr. č. 2.4.3.

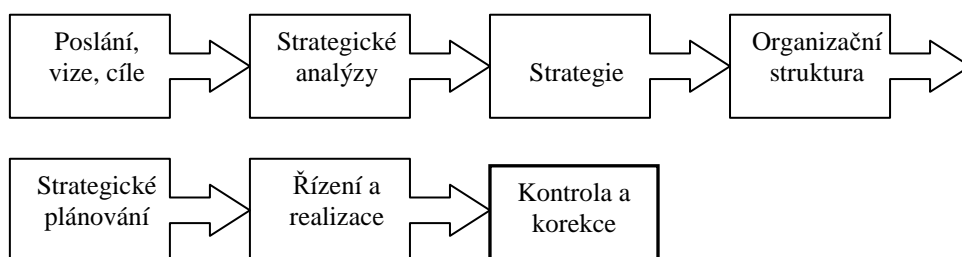
Obr. č. 2.4.3



Zdroj: GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 39 s. ISBN 978-80-7314-125-7.

Je možno konstatovat, že i strategické řízení malých a středních podniků má svá pravidla, metody a postupy. Jak proces strategického řízení vypadá, je znázorněno na obrázku č. 2.4.4.

Obr. č. 2.4.4



Zdroj: GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 23 s. ISBN 978-80-7314-125-7.

2.5 Vize, poslání, cíle a politika podniku

2.5.1 Vize

Vize podniku naznačuje představu o budoucí orientaci a postavení podniku. Samotná vize je výsledkem schopnosti vytvořit obraz budoucího podnikání a identifikovat počátky budoucích trendů. Jedná se o přitažlivý obraz budoucnosti, který je založen na využití reálných možností a vyjadřuje, kam až se podnik může dále rozvinout. Samozřejmě, že se nejedná o sen, který je nezávazný. Celá komplexní cílová představa musí být reálná. Vize odpovídá na otázku: „Co by měl podnik dělat?“ Vize nám odráží hodnoty, které vyznávají vedoucí pracovníci, zaměstnanci a ostatní skupiny, jež mají zájem na rozvoji podniku. Samotná vize je od začátku odmítána všemi, jelikož bývá často nepochopena. Zpravidla předbíhá dobu, ve které vznikla. Když to shrneme, podnikovou vizí monitorujeme tři základní cíle a to:

- podnik si určuje obecný směr, jak chce dále rozvíjet své podnikání,
- vize motivuje pracovníky, aby se tímto směrem dále řídili,
- snaží se efektivně sladovat činnosti celé firmy.

2.5.2 Poslání podniku

Poslání je obraz společnosti o tom, jaký je současný a budoucí cíl její existence a jaké úkoly se snaží společnost plnit. Odpovídá na otázky: Proč podnik existuje? Kde jsme? Co děláme? Kam směřujeme? Tím, že si podnik definuje poslání, se odlišuje od ostatních podniků, které

působí v stejném odvětví. Vymezuje si tak prostor pro strategické úvahy a rozhodnutí. Hlavním cílem poslání je zajistit jednotu názorů na směr vývoje podniku. Dále se jedná základ pro motivaci k využití zdrojů. Slouží jako východisko pro jednotlivce, kteří se chtějí ztotožnit s cíli podniku. Podle toho, jak se podnik mění a vyvíjí, je potřeba měnit i poslání, které zohlední problémy a situaci, která právě na trhu je. V praxi se setkáme s tím, že si v podniku myslí, že je poslání neměnné, což samozřejmě není pravda, samotné poslání by se mělo měnit s měnícím se vnějším prostředím podniku. Každé poslání podniku by mělo být stručné, lehce zapamatovatelné, jednoduché, jasné. Mělo by také povzbuzovat osobní úsilí každého zaměstnance. Bývá také v souladu se zákony a etikou podnikání, je ohleduplné k životnímu prostředí.

Dle Guinea (2007) je poslání podniku strukturované následovně:

- 1) stručně charakterizována historie podniku,
- 2) uvedeny současné priority společnosti,
- 3) uvedeny reakce na vnější prostředí,
- 4) snaha o zasvěcení do podnikových zdrojů,
- 5) zdůraznění účelu existence firmy.

2.5.3 Cíle podniku

Cíl je konečný a žádoucí stav, kterého se snaží firma dosáhnout svým podnikáním.

Aby cíle mohly být správně definovány, musí být vymezeny tak, že jsou SMART (chytrý), kde jednotlivá písmenka sdělují, jaké jsou požadované vlastnosti cílů:

- S (stimulating) : snaha o dosažení co nejlepších výsledků,
- M (measurable) : musí být měřitelné,
- A (acceptable) : cíle by měly být přijatelné pro ty, kdo je budou plnit,
- R (realistic) : musí být dosažitelné,
- T (timed) : stanovené v čase.

V praxi existují faktory, které ovlivňují rozhodování organizací, jaké cíle si zvolit. Tyto faktory jsou:

- vliv prostředí, ve kterém firma podniká,

- očekávání stakeholders⁵,
- velikost dostupných výrobních faktorů,
- vztahy mezi zaměstnanci ve firmě,
- schopnosti managementu,
- historický vývoj organizace.

V praxi nejsou cíle stanovovány top managementem bez spolupráce s ostatními zaměstnanci. Když zapojí management své zaměstnance do vytýčování cílů, jsou pracovníci více odhodlaní a práce je pro ně přitažlivější.

Teorie firmy⁶ nám uvádí, co je primárním cílem podniku. Primárním cílem podniku je tedy maximalizace zisku v krátkodobém pohledu bez časového rozměru a bez jakéhokoli vlivu rizika. V praxi se tento cíl přeměnil do poměrového ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu (Return on Equity). Poslední dobou je uváděn v odborných literaturách primární cíl *maximalizace hodnoty podniku*⁷.

Odvozený cíl je cíl, kterým se široce a obecně formulované poslání transformuje na konkrétní budoucí výsledky firmy. Jednotlivé cíle už znamenají pro vedení podniku určitou záruku dosáhnout konkrétních výsledků v časovém horizontu. Samotná stupnice cílů je založena na:

- rozsahu vlivu
 - poslání – podnikové cíle – cíle podnikatelský jednotek – cíle vyšší útvarů – cíle nižších útvarů – cíle jednotlivců,
- časovém rozpětí cíle
 - kapitálová odvětví mají vzdálenější časový horizont,
 - prudce rozvíjející se odvětví mají nejkratší časový horizont.

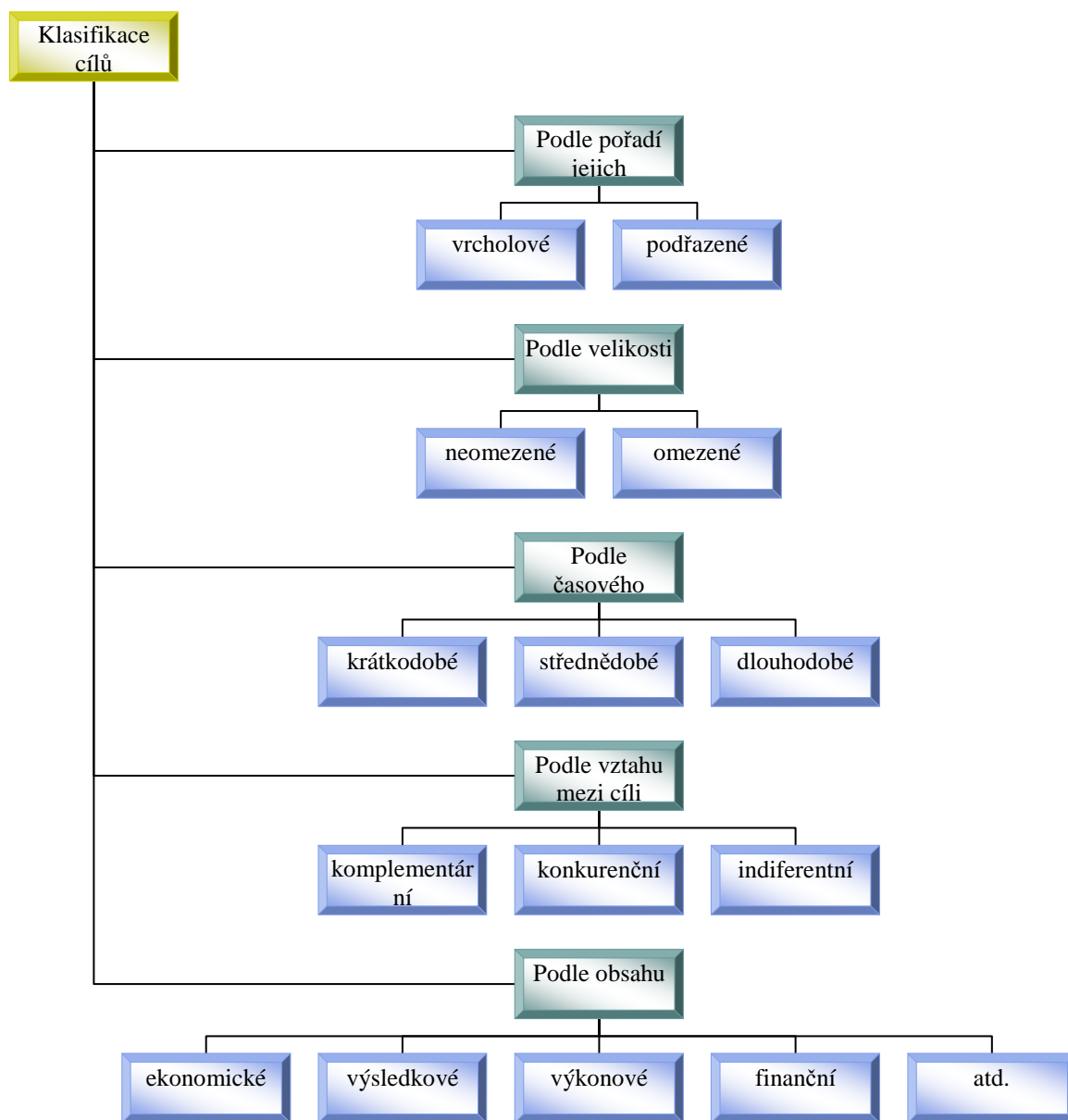
Aby podnik motivoval zaměstnance k tomu, aby se snažili plnit cíle podniku, je dobré zapojit všechny zaměstnance do procesu sestavování cílů. Jak je možno cíle rozdělovat, je uvedeno na obrázku č. 2.5.3.1.

⁵ dodavatelé, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci, komunita dotčená podnikáním, veřejnost, média, státní správa, odbory, mezinárodní organizace

⁶ teorie, která se zabývá zkoumáním, jakým způsobem se rozhoduje firma o velikosti výstupu, nákupu služeb výrobních faktorů, zajímá se také o tržní struktury a chování ze strany nabídky

⁷ hodnota podniku = současná hodnota očekávaných budoucích zisků

Obr. č. 2.5.3.1



ZDROJ: DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 34 s. ISBN 80-247-1300-4.

Pozn.: Komplementární – dosažení jednoho vede automaticky k dosažení druhého, konkurenční – dosažení jednoho cíle a nedosažení druhého, indiferentní – nemají na sebe navzájem žádný vliv

2.5.4 Politika podniku

Jak bude firma v určité politické a ekonomické situaci jednat se zákazníky, definuje politika podniku. Zde můžeme zařadit, jak bude společnost jednat při řešení reklamací nebo slev.

2.6 Externí (vnější) podnikatelské prostředí

Již zmiňované prostředí tvoří všechny vnější faktory, které mají vliv na tvorbu a realizaci vizí, cílů a strategií podniku. Na tvorbě podnikatelského prostředí se podílí mimo jiné i státní orgány, státem řízené nebo státem podporované instituce a agentury, soudy, orgány veřejné samosprávy, vzdělávací zařízení všech typů, výzkumná a vývojová pracoviště, banky, pojišťovny, leasingové společnosti, podnikatelská samospráva (komory, svazy, asociace, spolky) a poradenské, zprostředkovatelské a obdobné organizace, ale i tržní subjekty jako jsou reální a potenciální konkurenti a reální potenciální partneři.

Členění externího podnikatelského prostředí:

- dle složek prostředí:
 - politické a právní,
 - ekonomické,
 - sociální, kulturní a demografické,
 - technologické,
 - ekologické.

- dle rozsahu působnosti:
 - mezinárodní,
 - národní,
 - regionální,
 - odvětvové.

- dle kontrolovatelnosti faktorů:
 - nekontrolovatelné,
 - kontrolovatelné.

Na obrázku č. 2.6.1 jsou uvedeny nejvýznamnější vlivy externího prostředí, které jsou pro malý a střední podnik důležité.

Obr. č. 2.6.1



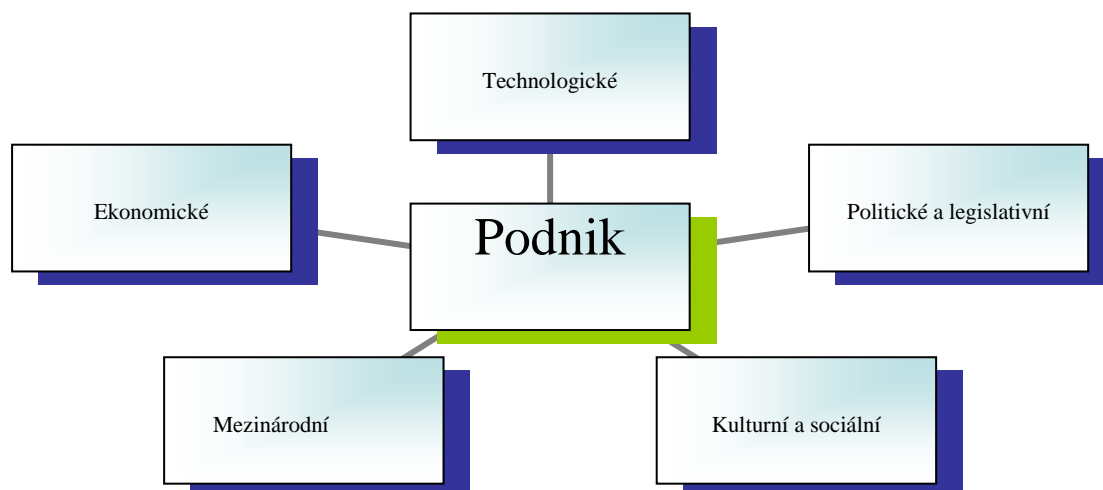
Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 195 s. ISBN 80-251-0396-X.

Faktory, které ovlivňují strukturu, procesy a výkonnost, můžeme dále rozdělit na *přímé* (přímo ovlivňují chod firmy) a *nepřímé* (ty ovlivňují poměry ve firmě a mohou se stát za určitých situací i faktory přímými). Výskyt přímých i nepřímých vlivů je do určité míry nepředvídatelný i neovlivnitelný.

2.6.1 Nepřímé vlivy

Jejich výčet je na obr. č. 2.6.1.1

Obr. č. 2.6.1.1



Zdroj: DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 71 s. ISBN 80-7169-422-3.

Technologie

„Technologie je odvětví techniky, které se zabývá tvorbou, zaváděním a zdokonalováním výrobních postupů.“⁸

Mohou firmu ovlivnit dvěma způsoby:

1. nové postupy a techniky mohou vést ke změně již používaných produkčních činností,
2. nové postupy mění zásadně charakter vyráběných produktů.

Je téměř nutností, aby firmy využívaly svůj technický pokrok a posílení konkurenční pozice.

⁸ *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Technologie>>.

Ekonomika

„Ekonomika (hospodářství) je shrnutí hospodaření určitého subjektu například státu, organizace nebo jednotlivce. Věda, která zkoumá chování subjektů, které se ekonomicky projevují, se nazývá ekonomie.

Každá ekonomika musí pro zajištění svého fungování splnit několik základních úkolů, které lze shrnout do tří otázek:

- *co a kolik vyrábět: definice struktury a množství výroby,*
- *jak vyrábět: stanovení vyrábějícího subjektu, způsobu výroby, určení zdrojů a nástrojů výroby,*
- *pro koho vyrábět: pravidla, podle kterých dojde k rozdělení produktů mezi spotřebitele.“⁹*

Rychlé makroekonomické změny, které jsou typické pro dnešní dobu, mohou přinášet vedení podniku jak problémy, tak i příležitosti. Hospodářský růst zvyšuje poptávku po zboží, a když je pokles, tak poptávka klesá, zisky se zmenšují a roste nezaměstnanost. Podle ekonomických předpovědí se firmy strategicky rozhodují např. zda rozšířit výrobu, nebo vstoupit do nového odvětví.

Politika a legislativa

„Politika je proces a metoda závazného rozhodování určité skupiny lidí s pluralitními zájmy a názory.“¹⁰

„Legislativa znamená zákonodárnou moc, jinak oprávnění k vydávání zákonů.“¹¹

Legislativní a politické síly představují zákony, předpisy a zákonná opatření. Firmy je nemají možnost vůbec ovlivnit. Jen s nimi musí počítat při svém podnikání. Legislativa určuje, jak velké daně budou firmy odvádět, ovlivňuje mzdy, určuje práva a povinnosti pracovníků i zaměstnavatelů, atd... Legislativně je upravena bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

⁹ *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomika>>.

¹⁰ *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Politika>>.

¹¹ *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Legislativa>>.

Kulturní a sociální vlivy

Každá země má svou kulturu a kulturní zvyklosti. To vše zahrnuje určité postoje a hodnoty, které mají dynamickou povahu a mění se pomalu, jak se mění společnost. Kulturu se učíme už od raného dětství a ta se přenáší z generace na generaci. Nejvíce postřehnutelnou kulturní odlišností je jazyk jako dorozumívací prostředek.

Mezinárodní vlivy

Vstupem naší České republiky do Evropské unie se udály změny, které absolutně změnily rozvoj podnikání u nás.

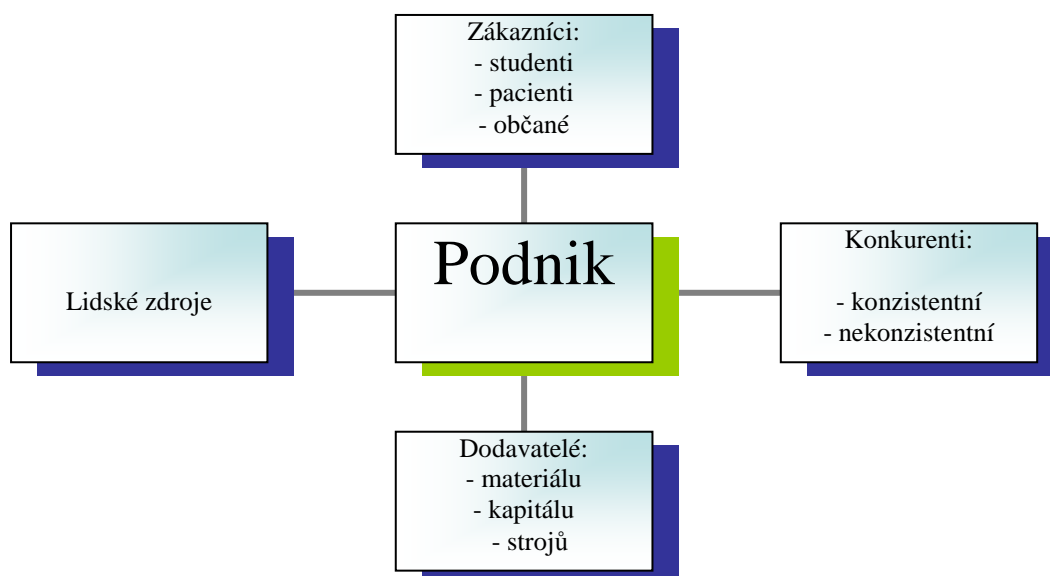
Hlavní změny byly v oblasti práva, konkurence a šancí na rozvoj. V oblasti práva bylo potřeba implementovat celé *acquis communautaire* do české legislativy. Neustále je však nutností aktualizovat legislativu ČR a EU. Největší změny se provedly v oblasti konkurence a šance na rozvoj. Vstupem naší republiky do EU se zvýšila konkurence pro české podniky. Bezmezně k nám může přijít kdokoli podnikat, kdo žije v jakékoli členské zemi. Ale i naopak je možnost jít za naše hranice a podmínky jsou daleko jednodušší, než byly před vstupem.

Protože čím dál více roste zahraniční konkurence, zvyšují se jejich příležitosti, je více než možné, že intenzita mezinárodních vlivů bude v příštích desetiletích ještě stoupat.

2.6.2 Přímé vlivy

Jsou znázorněny na obrázku č. 2.6.2.1

Obr. č. 2.6.2.1



ZDROJ: DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 57 s. ISBN 80-7169-422-3.

Zákazníci

Zákazníci nakupují od firem výrobky či služby. Zákazníkem může být jen jednotlivec a nebo také celý podnik. Každý zákazník je jiný a liší se v mnoha ohledech např. vzděláním, věkem, příjmy.

Zákazníci tvoří nejdůležitější přímý vliv na podnik. Jejich rozhodování, zda si výrobek nebo službu koupí u konkrétního podniku, ovlivňuje mnoho faktorů. Přání a touhy zákazníka se snaží firma zjistit pomocí průzkumu trhu. Průzkumy mohou být různé např. dotazování, monitorování, pozorování. Průzkumy lze rovněž zjistit, jak je zákazník spokojen popřípadě nespokojen s výrobky nebo se službami poskytovanými podnikem. Podnik se může se svými výrobky orientovat na širokou škálu zákazníků, anebo se může soustředit jen na určitý segment trhu.

Konkurence

Konkurenty jsou různé firmy, které soupeří s podnikem o zákazníky, potenciální zákazníky a i o zdroje, které jsou potřebné pro další fungování podniku. Mezi zdroje můžeme zařadit suroviny, materiál nebo pracovní síly.

Existují konzistentní konkurenti. Jedná se o firmy, které podnikají ve stejném nebo příbuzném oboru. Opakem jsou nekonzistentní konkurenti, kteří podnikají ve zcela odlišném oboru, ale i tak se jedná o konkurenci.

Nejlepší je si získat náskok před konkurencí a to konkurenční výhodou. „*Je to pomíjivý okamžik, kde jsme udělali něco, co je pro zákazníky přitažlivější než to, co dělali naši konkurenti.*“¹²

Dodavatelé

Všechny firmy, aby mohly začít podnikat, potřebují zdroje (kapitál, energii, stroje, materiál). Bez zdrojů by nebylo možné produkovat výrobky či služby zákazníkům. Firmy, které tyto zdroje nabízejí, se nazývají dodavatelé. Samozřejmě, že i fyzická osoba může být dodavatelem.

Bez dodavatelů by nemohl existovat žádný podnik a na dodavatelích také do určité míry závisí, jak bude podnik prosperovat. Je důležité si umět dodávky naplánovat právě včas. Když bude na skladě ležet ladem materiál, vznikají náklady na uskladnění a existují i případy, kdy se nejedná o malé částky. Naopak, zda-li není z čeho vyrábět, a zákazník musí čekat, může se stát, že si přejde pro stejné zboží ke konkurenci.

Lidské zdroje

„*Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům nástroje, kterým mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.*“

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.“¹³

¹² HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna : jak mít více zákazníků a větší tržby*. Přel. J. Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 82 s. ISBN 80-247-1066-8.

¹³ Wikipedie *otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW:<http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje>.

Patří zde obrovský počet lidí z okolí podniku, ze kterého firmy následně vybírají své budoucí zaměstnance. Životadárnou silou organizace jsou právě lidé a jsou tedy nejvzácnějším interním zdrojem. Jednotlivci poskytují podnikům své dovednosti, čas, sílu výměnou za mzdu nebo plat.

Analýzy stavu vnějšího podnikatelského prostředí

Abychom se mohli do budoucna co nejlépe rozhodnout, jakým směrem vést firmu, je nutné získat co nejvíce informací o externím podnikatelském prostředí. Pro firmu je důležité vědět, a neustále zjišťovat, jak jsou spokojeni zákazníci, co by si přáli zlepšit na poskytovaných službách a výrobcích. Různé druhy odborných literatur uvádí mnoho metod, jak lze analyzovat vnější prostředí, ale ne každá metoda se hodí pro určitý podnik.

PEST analýza

V této analýze se zabýváme nepřímými vlivy na podnik. Tyto složky nemůže podnik nijak svým podnikáním ovlivnit, ale musí je sledovat z důvodu dalšího působení na trhu. Existují různé varianty této analýzy např. PESTE, PESTEL, kde jsou přidávány další faktory.

PEST je zkratkou všech oblastí, kterých se analýza týká. Konkrétně se jedná o :

- **p**olitické faktory,
- **e**konomické faktory,
- **s**ociální faktory,
- **t**echnologické faktory.

Analýza odvětví

Celé oborové okolí podniku je zejména ovlivňováno třemi subjekty, které jsou pro podnik z hlediska jeho správného fungování velmi důležité. Zde jsou rozlišovány tři sektory oborového okolí firmy - zákazníci, dodavatelé a konkurenti. Tato analýza bude provedena formou popisu.

Sektor zákazníků

U zákazníků je velmi důležité vědět, jaké je portfolio zákazníků, čili kdo vůbec zákazníky tvoří. Podle segmentu zákazníků se můžeme dále dívat na další potenciální zákazníky. Dle

Keřkovského (2003) existují tři třídy zákazníků, které ovlivňují určité faktory při rozhodování o nákupu. Existují tyto skupiny zákazníků:

- spotřebitelé,
- velkoobchod resp. maloobchod,
- průmysl a instituce.

Dále je nutné u zákazníků také sledovat demografické faktory, které by mohly mít vliv na trhy. Mezi tyto faktory lze zařadit změny v populaci nebo rozložení příjmů populace. A v neposlední řadě je nutné dívat se u zákazníků také na geografické faktory a zejména na oblasti, kam se populace soustřeďuje.

Sektor dodavatelů

Jsou z hlediska firmy jedním z nejdůležitějších článků v podniku. Mít spolehlivého a včasného dodavatele je prioritou v každé firmě. Každá firma má nějaký způsob, jak vybírá své dodavatele.

Zde je nutné analyzovat zejména dostupnost a náklady, které jsou spojeny s dodávkami. Když totiž podnik nedostane svou dodávku právě včas (just in time), může tím být značně ovlivněna další jeho působení.

Výběr dodavatelů

Podnikatel musí věnovat velkou pozornost výběru dodavatele. Existují faktory¹⁴, podle nichž se může rozhodnout pro určitého dodavatele:

- kvalita dodávaných výrobků nebo poskytovaných služeb,
- rychlost, jakou je dodavatel schopen vyřídit objednávku (ať už po administrativní stránce nebo po fyzické – dodání objednávky – např. způsobem just-in-time atd.),
- úroveň a způsob komunikace – například zda se dodavatel snaží vyjít podnikateli vstříc, je možné jej zastihnout téměř kdykoliv na mobilu, atd. a jakým způsobem je možné se s dodavatelem spojit (zda např. pouze telefonicky nebo i elektronicky, přes fax,...),
- dodatečné a podpůrné služby – např. doprava zdarma od určitého objemu, expresní doručení, atd.,

¹⁴ Podnikatel.cz [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/krok-za-krokem/dodavatele-a-odberatele/>>.

- reference od stávajících nebo minulých zákazníků dodavatele,
- předchozí osobní zkušenosti s dodavatelem.

Většinou už podniky mají své „ověřené“ dodavatele, se kterými už spolupracují léta a za to, že jsou věrnými zákazníky, mohou dostat od svých dodavatelů různé slevy, upomínkové předměty, atd... Musí si být ale vědomy možnosti neochoty dodavatele např. zvýšení kvality dodávek na požadovanou úroveň.

Sektor konkurentů

V první řadě se podnik musí zajímat o podniky, které mu tvoří konzistentní konkurenci a také o konkurenty z nekonzistentní pozice. Poté, jak budeme mít nějaké informace o konkurentech, je důležité, abychom byli schopni porovnat, co máme lepší než konkurence a naopak, v čem se zlepšit.

Keřkovský (2003) uvádí ve své literatuře otázky, které mají být zodpovězeny. Mezi tyto otázky patří:

- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se vůbec konkurence mění a vyvíjí se nějak v posledních letech?
- V jaké fázi životního cyklu se nachází naše výrobky či služby?
- Vstupují noví konkurenti do odvětví? Nebo spíše opouštějí obor?

2.7 Interní (vnitřní) podnikatelské prostředí

Externím prostředím jsme se zabývali do této chvíle. Když víme, co vše ovlivňuje chod podniku zvenčí, musíme se vrhnout na vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Pro identifikaci a interpretaci vnitřních schopností podniku. Tyto schopnosti jsou pro podnik velice důležité z důvodu dobrého fungování firmy. Když není firma silná uvnitř, jak může poté fungovat ve vnějším prostředí a obstát na trhu? Každý podnik má své specifické přednosti, kterými se odlišuje od konkurentů, a je to jeho silná stránka. Silnými stránkami podniku můžeme nazvat např. již zmiňované schopnosti, potenciály, předpoklady. Je to vše, čím je podnik výjimečný. Díky těmto výjimečnostem může mít podnik konkurenční výhodu před ostatními podniky, které podnikají ve stejném odvětví. Opakem silné stránky je slabá stránka podniku. Slabá stránka je něco, co podniku chybí, co v porovnání s druhými nemá a to ho uvádí do nevýhody

před svými konkurenty. K tomu, abychom zjistili silné slabé stránky podniku, nám slouží interní analýzy podniku.

2.7.1 Analýzy stavu vnitřního podnikatelského prostředí

V odborných literaturách se uvádí mnoho různých metod, jak analyzovat interní podnikatelské prostředí. Pro to, abychom mohli rozhodovat o budoucí strategii, je velmi důležité dobře zanalyzovat podnik uvnitř.

Podnikové klima

Podnikové klima je velice důležité z důvodu sociologie a sociální psychologie a to s ohledem na úspěšné plnění cílů. Klima ovlivňuje celkový výkon podniku. Nepochybně má vliv i na spolehlivost zaměstnanců. Když bude v podniku vše v pořádku, zaměstnanci se budou zajímat o práci a do práce budou chodit s nadšením. Klima ve firmě je bezesporu dáno i vztahy mezi lidmi pracujícími v podniku. I klima, které je v podniku, ovlivňují různé faktory. Můžeme je rozlišovat na vnější faktory (např. mezilidské vztahy, prosperita země, všeobecně uznávané hodnoty, atd.) a vnitřní faktory (např. motivace pracovníků, zájmy pracovníků, styl vedení, atd.).

Ukazatele úrovně podnikového klimatu¹⁵

1. Počet osob angažovaných v dění podniku.
2. Počet osob ochotných zdravě riskovat v zájmu podniku.
3. Počet osob ochotných a schopných týmové spolupráce.
4. Četnost nežádoucích odchodů zaměstnanců.
5. Četnost souladu mezi formální a neformální autoritou vedoucích.
6. Četnost souladu mezi stylem vedení lidí tím, co je žádoucí vzhledem k charakteru práce a úrovni podřízených.
7. Úroveň informovanosti a komunikace lidí v podniku, vyjádřená hodnocením těch, jichž se to týká.
8. Motivace k práci a systém pracovních podnětů.
9. Charakter práce a pracovní podmínky.

¹⁵ KAŠÍK, J.; MICHALCO, M. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 136 - 137 s. ISBN 80-902167-4-9.

Metoda, kterou je možnost zjištění ukazatelů klimatu podniku, je na základě zjištění z dotazníku. Existují i určité zásady, které musí být dodrženy při dotazníkovém šetření. Patří zde např. přesvědčení, že cílem je zlepšení situace v podniku, stručné a jasné otázky. Dále je doporučení, aby zvlášť vyplnili dotazník THP a zvlášť výkonní pracovníci.

Vyhodnocení výsledků

U každé otázky jsou odpovědi rozděleny na:

- pozitivní,
- negativní,
- neutrální,

Poté bude vypočtena hodnota koeficientu (k), která bude spočítána podle vzorce:

$$\text{Vzorec: } k = (P + 0,5 N) / C \quad (1)^{16}$$

kde: P – počet pozitivních odpovědí,

N – neutrální odpovědi,

C – celkový počet získaných odpovědí.

Koeficient bude nabývat hodnot od 0 do 1. Když hodnota k se bude přibližovat k 1, znamená to pozitivní hodnocení podnikového klimatu. Jestliže se přibližuje k 0, jedná se o negativní hodnocení.

Analýza interního profilu firmy

Jedná se o metodu, která se snaží hodnotit vybrané parametry v současnosti a poté očekávání v budoucnosti. Je zde určena předem hodnotící škála a to od 1 do 5 bodů. Hodnocení parametrů je prováděno ve 4 oblastech a to:

- výrobní,
- obchodní,
- finanční,

¹⁶ KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 296 s. ISBN 80-902167-4-9.

➤ personální.

V každé z těchto oblastí budou definovány přímo tři až pět kritérií, která se budou následně ohodnocovat. Tabulka musí být okomentována komentářem, který musí obsahovat zdůvodnění vybraných kritérií, jasné objasnění podstaty každého z kritérií a v neposlední řadě také musí obsahovat zdůvodnění změny.

Analýza by měla ukázat na to, jak zdravý podnik je. Co by bylo potřeba zlepšit a na co se zaměřit.

Finanční analýza

„ Nemůžete řídit to, co nemůžete měřit. “

William Hewlet

Tím, v jaké finanční situaci se firma nachází, je daná i její úspěšnost. Finanční analýza je důležitá z hlediska výkonnosti firmy. Na finanční stránku firmy se nedívají jen majitelé, je spousta dalších subjektů, které zajímá, jak si firma v této oblasti vede. Jedná se například o odběratele, dodavatele, zákazníky, bankovní instituce, potenciální investory, atd...

Na tematiku finanční analýzy existuje velký počet odborné literatury, kde jsou rozebírána velmi dopodrobna všechna úskalí, která se týkají finančního řízení. Tématem této diplomové práce není finanční analýza. Proto se budu zde zabývat pouze oblastmi, které považuji za důležité z hlediska budoucí strategie podniku.

Informace nutné pro finanční analýzu je nutné čerpat z účetních výkazů firmy a to jsou rozvaha (balance), výkaz zisků (dále VZZ) a ztrát a výkaz cash flow (dále CF). Ale vše nelze vypočítat jen z těchto výkazů, je potřebné vědět i informace z vnějšího prostředí firmy (např. aktivity konkurence, údaje z finančního trhu, požadavky bankovních institucí, atd.).

Pro hodnocení finanční situace využíváme finančních ukazatelů, které budou srovnány v čase a porovnáním zjištěné hodnoty s hodnotami v minulosti.

Rentabilita (výnosnost) vlastního kapitálu (ROE)

Oblíbený ukazatel mezi investory a vrcholovými manažery. Tento ukazatel vyjadřuje efektivnost, s jakou pracuje vlastní kapitál majitelům firmy. Jedná se o zisk, který je vyjadřován v procentech. Mělo by tedy platit, že tento ukazatel by měl být vyšší než běžná úroková míra. Kdyby se tak nestalo, pro majitele by bylo lepší vložit peníze do banky.

Vzorec:
$$ROE = \frac{\check{C}Z}{VK} * 100 \quad [\%] \quad (2)^{17}$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ČZ – čistý zisk

VK – vlastní kapitál

Výnosnost vlastního kapitálu lze rozložit na další tři složky a to na rentabilitu tržeb, obrat celkových aktiv a finanční páka.

Rentabilita tržeb vyjadřuje výkonnost firmy z hlediska pohledu VZZ. Udává nám zisk, který je získán z každé koruny tržeb. Obrat celkových aktiv se dívá na výkonnost firmy z hlediska pohledu přes rozvahu. Udává tržby, které generuje každá koruna aktiv firmy. A v poslední řadě finanční páka ukazuje množství cizích zdrojů, které jsou použity na financování aktiv podniku. Trendem je, aby se tento ukazatel každý rok zvyšoval a doporučena je jeho maximalizace.

Vzorec:
$$ROE = \frac{\check{C}Z}{T} * \frac{T}{A} * \frac{A}{VK} * 100 \quad [\%] \quad (3)^{18}$$

T – tržby

A – aktiva

slovně:

$$ROE = \text{rentabilita tržeb} * \text{obrat celkových aktiv} * \text{finanční páka} * 100$$

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 284 s. ISBN 80-251-0396-X.

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 284 s. ISBN 80-251-0396-X.

Výnosnost celkového kapitálu (ROA)

Tento ukazatel sděluje efektivnost, se kterou podniky rozdělují a řídí využití svých dostupných zdrojů. Dále ukazuje na společné účinky rentability tržeb a obratu aktiv. Podnik by se měl snažit, aby se hodnota tohoto ukazatele každý rok zvyšovala. A také se snažit o jeho maximalizaci.

$$\text{Vzorec: } ROA = \frac{\check{C}Z}{A} \quad [\%] \quad (4)^{19}$$

Z různých důvodů (zdroje v zásobách jsou velké a to může být zapříčiněno buď zvýšeným prodejem a většími zásobami nebo špatných řízením) je také třeba sledovat aktivitu složek provozního cyklu. Proto dále budeme zjišťovat dobu obratu zásob, pohledávek a závazků.

Doba obratu zásob

Ukazuje, jak dlouho je zásoba na skladě, než je prodaná. Cílem každé firmy by mělo být, aby tam zásoba byla co nejkratší dobu z důvodu vázaných finančních prostředků.

$$\text{Vzorec: Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{náklady na prodané zboží}} * 365 \quad [\text{dny}] \quad (5)^{20}$$

Pozn.: Místo nákladů na prodané zboží lze použít veličinu tržby (ale zde je chyba, kde je započítána i marže, která v zásobách chybí).

Doba obratu pohledávek

Sděluje, jak jsou řízeny platby od odběratelů. Vyjadřuje průměrné časové období, po které firma čeká na platbu od odběratele. K výpočtu se používají krátkodobé pohledávky.

$$\text{Vzorec: Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{prodej na fakturu}} * 365 \quad [\text{dny}] \quad (6)^{21}$$

Pozn.: Místo údaje o prodeji na fakturu lze použít údaj o celkových tržbách.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 285 s. ISBN 80-251-0396-X.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 286 s. ISBN 80-251-0396-X.

²¹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 287 s. ISBN 80-251-0396-X.

Doba obratu závazků

Vyjadřuje vlastní platební disciplinovanost ve dnech, které musejí dodavatelé čekat na svou platbu.

$$\text{Vzorec: Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{nákupy na fakturu}} * 365 \quad [\text{dny}] \quad (7)^{22}$$

Pozn.: I zde je možnost použít místo částky nákupu na fakturu údaj o celkových tržbách.

Porovnání doby obratu závazků a doby obratu pohledávek

Firma by se měla snažit, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků. Když je to naopak, poté podnik levně úvěruje své odběratele. Je zde uplatňováno pravidlo solventnosti, kdy doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků.

Finanční samostatnost

Vyjadřuje možné zvýšení finanční výkonnosti pomocí cizího kapitálu. Když se zvýší finanční samostatnost, zvýší se i ukazatel ROE. Ukazuje na podíl mezi cizími zdroji a celkovém majetku firmy. Měl by být správně udržován poměr mezi těmito prostředky financování.

$$\text{Vzorec: finanční samostatnost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad [\%] \quad (8)^{23}$$

Úrokové krytí

Ukazuje, kolikrát je schopna firma zaplatit své úroky.

$$\text{Vzorec: úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{celkové úroky}} \quad (9)^{24}$$

pozn. EBIT = zisk před úroky a zdaněním

²² BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 287 s. ISBN 80-251-0396-X.

²³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 288 s. ISBN 80-251-0396-X.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 290 s. ISBN 80-251-0396-X.

Likvidita

Likvidita je schopnost podniku dostát svým závazkům. Počítají se různé druhy likvidity, které jsou udány podle toho, jak rychle je možné určité položky z rozvahy přeměnit na hotové peněžní prostředky.

Okamžitá likvidita

Zde se řadí pouze krátkodobý finanční majetek, jedná se o nejlíkvidnější formu a zde můžeme zařadit přímo peníze v pokladně nebo peníze, které jsou na bankovních účtech. Tato likvidita se také nazývá likvidita prvního stupně. Doporučení je, aby hodnota byla okolo 0,2.

$$\text{Vzorec: okamžitá likvidita} = \frac{\text{FM}}{\text{krátkodobé závazky okamžitě splatné}} \quad (10)^{25}$$

pozn. FM – finanční majetek

Pohotová likvidita

Jinak také nazývána likviditou druhého stupně, do této likvidity už zařazujeme i finanční prostředky, které mohou být uhrazeny v co nejkratší době. Patří zde především krátkodobé pohledávky. Hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Vzorec: pohotová likvidita} = \frac{\text{FM} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)^{26}$$

Běžná likvidita

Tato likvidita je nejméně spolehlivá z těchto tří likvidit, jelikož zahrnuje riziko skryté v zásobách. Existují zásoby, které nejsou dobře prodejné a tato likvidita třetího stupně počítá s celým oběžným majetkem. Kritická hodnota pro tento ukazatel je 2.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 290 s. ISBN 80-251-0396-X.

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 290 s. ISBN 80-251-0396-X.

$$\text{Vzorec: běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)^{27}$$

pozn. OA – oběžná aktiva

2.8 Syntéza vnitřních a vnějších analýz

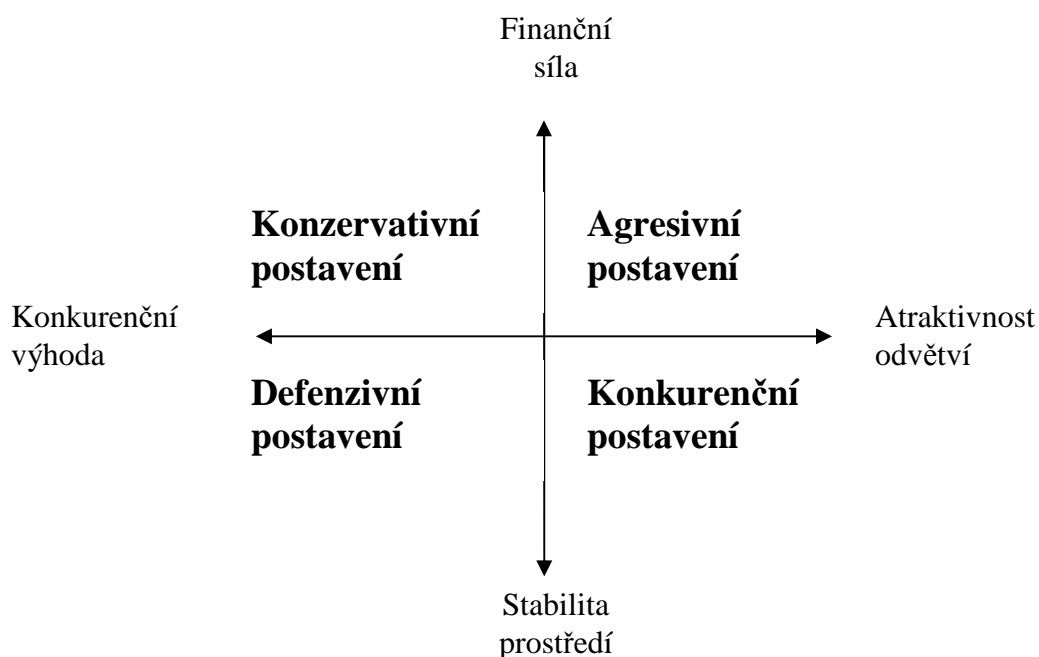
Po detailním prozkoumání interního a externího prostředí podniku je nutné zpracovat všechny poznatky do jednoho „celku“ a vytvořit určitou představu o budoucí strategii podniku. Jednou z metod, jak dojít k výsledku je metoda SPACE.

Metoda SPACE

Metoda se dívá na podnik z celistvého hlediska, kdy vnější prostředí je dáno dvěma kritérii a to stabilitou prostředí, které je ovlivněno tlakem substitutů, soupeřením konkurenčních podniků nebo mírou inflace a také atraktivností odvětví, jež ovlivňují faktory jako jsou např. ziskový potenciál, bariéry vstupu nebo také technologické know-how. Poté vnitřní prostředí je ovlivněno také dvěma skupinami faktorů a to konkurenční výhodou a finanční silou podniku. Každý faktor je ohodnocen body. Pro každou skupinu kritérií bude vypočítána průměrná hodnota. Hodnoty se zaznamenají do grafu viz obr. č. 2.8.1 a výsledný vektor určí, jaké by mělo být strategické postavení podniku.

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 290 s. ISBN 80-251-0396-X.

Graf č. 2.8.1 Strategické postavení podniku



ZDROJ: VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 432 s. ISBN 80-7261-029-5.

Poté už nastupuje fáze implementace strategií, při které je nutné změnit v podniku vše, co je potřebné. Tato fáze se většinou setkává s odporem zaměstnanců. Zaměstnanci nemají rádi jakékoliv změny. Zde je důležité, aby v podniku bylo vše správně vysvětlené, a nebát se i zaměstnanců zeptat na názor. Součástí fáze jsou i organizační změny.

V neposlední řadě je nutná kontrola plnění strategických změn. Většinou se jedná o změny, které nelze kontrolovat okamžitě, ale s odstupem několika let. Důležité je pro firmu „neusnout na vavřínech“ a stále se snažit jít kupředu.

2.9 Komparace českého trhu s vietnamským trhem

Vietnamská socialistická republika patří mezi rozvinuté země. V České republice byl Vietnam určen jako prioritní země pro spolupráci a to z níže uvedených důvodů²⁸:

- silné tradice rozvojové spolupráce,

²⁸ *Business info* [online]. 2010 [cit. 2010-03-1]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/vietnam/rozvojova-spoluprace-cr-vietnam-06-10/1000667/45791/>>.

- rozvoje vzájemně výhodných hospodářských vztahů.

Ve Vietnamu byla v minulosti ekonomická a sociální situace poznamenána hlavně politikou, která byla státně řízena. V posledních letech ale dochází k liberalizaci. Hospodářství se dá charakterizovat jako jedno z nejdynamičtějších v celé jihovýchodní Asii.

Hospodářské a politické vztahy mezi Československem a Vietnamem byly intenzivně rozvíjeny od vyhlášení vietnamské nezávislosti. Od té doby je Vietnam jednou z prioritních zemí, kam putuje zahraniční pomoc. Zahraničním investicím se vláda otevřela až počátkem devadesátých let. Samotná ČR pokračovala ve spolupráci s Vietnamem až po roce 1996, kdy poskytla Vietnamu rozvojovou pomoc ve výši cca 3,5 mil. USD²⁹.

Nejpozději do roku 2020 by mohla být tato země na stejné růstové linii jako je Indie nebo Čína. Pro tuto prognózu svědčí hned několik indikátorů:³⁰

- mladá a vzdělaná populace,
- obchodní vztahy se státy Číny a USA jsou vzpruhou pro růst exportního průmyslu,
- stále více se začínají věnovat technickým oborům,
- velký potenciál cestovního ruchu.

Odborníci, kteří se věnují obchodům s Vietnamem se shodují, že Vietnamská republika má zájem o výrobky, které jsou vyráběny v České republice. Firmy tak mohou využít osmiletých daňových prázdin, levné pracovní síly a zaručený odbyt v zemích, které jsou ve sdružení ASEAN. Cenová úroveň českých výrobků s porovnáním vietnamských výrobků je vyšší. Je to také uzpůsobeno tím, že vietnamské výrobky nemají příliš dlouhou životnost.

Čím by tedy měly české podniky zaujmout vietnamský trh?

Je velmi důležité se připravit kvalitní prezentaci firmy a konkrétních výrobků či modelů, se kterou je poté důležité vystoupit na vietnamských významných veletrzích, kde si mohou zájemci osahat, o co by měli případně zájem.

²⁹ *Business info* [online]. 2010 [cit. 2010-03-1]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/vietnam/rozvojova-spoluprace-cr-vietnam-06-10/1000667/45791/>>.

³⁰ NĚMEC, P. a kol. *Západní Čína a Vietnam*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 177. ISBN 978-80-245-1365-2.

Je možno shrnout, že české firmy začínají objevovat vietnamský trh. Snahou Vietnamců je přilákat do země investory, kteří mají zájem o dlouhodobější spolupráci.

3) APLIKAČNÍ ČÁST

3.1 Charakteristika společnosti

Historie společnosti

Zrod společnosti SEZAKO PŘEROV, s. r. o. datujeme zápisem do obchodního rejstříku v roce 1996. Její časové omezení v době vzniku znělo na dobu neurčitou a její tři majitele vázala Společenská smlouva. Všichni tři společníci čerpali ze svých zkušeností z minulosti, jejich výhodou se ukázal dobře zmapovaný trh v prostředí provozu kamenolomů, těžby nerostných surovin, provádění oprav a údržby v těchto zařízeních.

Firmy provozující, či vlastnící kamenolomy dovedly vytěžit, zpracovat a prodat surovinu, ovšem v naprosté většině případů jim scházeli pracovníci pro náročnější opravy, údržbu a hlavně pravidelný odborný servis, kteří by ovšem při celoroční činnosti neměli své uplatnění, opodstatnění a z ekonomického hlediska by byli značně nerentabilní. Mimochodem na tento způsob externího provádění služeb, tzv. outsourcing, (vyčlenění určitého procesu ve firmě a jeho provádění externí společností) přechází velká část společností, včetně těch gigantických jako je ČEZ, E-ON. A zde byla parketa, kde našla naše sledovaná společnost svoji ornou půdu, kterou dovedla velice kvalitně obdělávat, která jí přinesla skutečně dobrou úrodu.

Od roku 2001, po odchodu jednoho ze společníků, má SEZAKO PŘEROV, s. r. o. statutární orgán v podobě dvou jednatelů, zbývajících dvou společníků, s oprávněním jednat samostatně a v plném rozsahu. V současnosti má společnost kolem 70 zaměstnanců. Organizační struktura firmy je vypracována v organizačním diagramu v příloze A.

Předmět činnosti

Společnost se zabývá výstavbou technologických linek, opravou drtících a granulovacích zařízení. Specifičnost spočívá v tom, že jde o opravu náhradních dílů, gigantických prvků, které je nutno opravovat přímo v terénu na místě s použitím speciálních zařízení, bez provádění demontáže, odvozu na opravu a následně dovozu zpět na místo a nové montáže celého zařízení po opravě, či servisu.

V průběhu let a pohybu ve svém pracovním prostředí našla společnost další prostor své expanze v dodávkách náhradních dílů pro technologická zařízení v kamenolomech. Pro provozovatele kamenolomů, při poruchách zařízení, byly několikaměsíční dodávky náhradních dílů smrtící. Jedná se o díly, které jsou ve většině případů originály a jejich výroba je přece jen složitější než výroba dílů, o kterých víme, že se za určitý čas opotřebí a bude nutná jejich výměna. Je však pravdou, že v dalším průběhu se společnost zaměřila i na tyto náhradní součásti a s určitou predikcí vzhledem k namlouvaným servisním smlouvám se zákazníky, provádí jejich výrobu. My se však vraťme k těm „originálům“. Tam se SEZAKO PŘEROV s. r. o. nebála jít do určité míry rizika, využila svůj dosavadní kapitál a zakoupila pro výrobu finančně náročných technologií.

Ani tam se však vývoj společnosti nezastavil. Pro samotnou opravářskou a servisní činnost jsou nutné provozy zámečníků, kovoobráběčů. Firma šla až do výroby vyhrazených zdvihacích zařízení nebo provádění služeb speciálními mechanismy – autojeřáby, nakladače, kropící vozidla, atd...

Podnikatelskou činnost SEZAKO, s. r. o. nelimitují hranice České republiky (v příloze B je uvedena mapa se zobrazením kamenolomů, kde společnost v ČR působí). Pracovníci vyrážejí i do dalších zemí v Evropě.auta a zaměstnanci se znakem společnosti najdete na Slovensku, ve Švýcarsku, v Itálii, v Německu, či Polsku. Ale její rozpínavost v dobrém slova smyslu pokračuje i mimo evropský kontinent. Asie, konkrétně Vietnam, je další metou, výzvou, kterou má společnost vytýčenu. Neuvěřitelně složitá jednání, neuvěřitelné náklady nechaly vzniknout projektu, kde na místě původního pralesu vyrostl kamenolom s technologickou linkou. Rozhodujícím ukazatelem při jmenovaných nákladech ve Vietnamu je doba návratnosti investice, ta by se měla pohybovat v období několika málo let.

Jak business společnosti probíhá?

Žijeme v klimatickém pásmu, kde nás v zimních měsících limituje počasí, zejména při činnostech venku. Provozy nejen kamenolomů se omezují nebo dokonce přes toto období stagnují. To je čas pro SEZAKO PŘEROV, s. r. o.. Je to doba generálních oprav, výměn dílů, provádění složitých servisních prací. Ano, jedná se o ztížené pracovní podmínky, ale i toto je jedna z mnoha možností, jak se prosadit s kvalifikovanými pracovníky, vybavenými kvalitním technickým zázemím v tržním prostředí. Velkým krokem před konkurencí je možnost výroby náhradních dílů ve svých plně funkčně vybavených strojních halách, ze kterých vycházejí

vyrobené součásti v požadované přesnosti a kvalitě tuzemskými a zahraničními zákazníky. Neméně důležitým prvkem je 24 hodinová lhůta pro odeslání pracovníka na opravu po objednání opravy zákazníkem. Rychlá reakce, pružnost a kvalita provedení prací je krédem společnosti.

Ve prospěch SEZAKO PŘEROV s. r. o. mluví zavedení a používání systému managementu jakosti, který odpovídá ČSN EN ISO 9001:20001. Certifikát je přiložen v příloze C.

3.2 Vize

Význam pojmu vize, včetně její teorie, je objasněno v teoretické části práce. Velmi překvapivé, ale zajímavé odpovědi, se mi dostalo při dotazu směřovanému na vrcholové vedení. „*Naše vize spočívá v ovládnutí trhu v našem oboru ve Vietnamu.*“ V prvopočátku, kdy jsem začala vstřebávat informace o sledované společnosti, se mi tato budoucnost jevila jako nemalé sousto, ovšem po získání všech podrobných údajů, týkajících se širokého spektra jednotlivých činností SEZAKA, to není zase tak budoucnost nereálná, neuskutečnitelná. Samozřejmě o jejím naplnění bude rozhodovat mnoho faktorů, je důležité správně rozeznat jejich priority. Některé již existují a fungují, i když v jiných podmínkách tržního kapitalismu České republiky. Tyto podmínky jsou srovnatelné s podmínkami ve Vietnamu. Na druhé straně však přicházejí nové faktory, prvky, se kterými přichází společnost do styku poprvé, nezná z historie jejich způsob řešení. Dokonce nejsou dostupné ani návody v informačních zdrojích (literatura, internet), jak tyto situace, úkoly nebo případy řešit ve prospěch společnosti v mantinelech zákona.

3.3 Poslání

Jasná představa o základní funkci společnosti, o zaměření a významu činností podniku, tak by se dal charakterizovat pojem poslání firmy.

Můžeme jej rozčlenit do horizontu času na cíle, které jsou v současnosti, v nejbližších dnech, měsících, a na cíle dlouhodobější, v řádu roků nebo dokonce desetiletí.

Hlavní současný cíl, a určitě to není momentálně jen cíl SEZAKA, je čelit probíhající recesi, udržet si pozice na domácím trhu. K tomu je zapotřebí poskytovat zákazníkům co nejvyšší služby a servis v požadovaném čase, reagovat na jejich nové požadavky, reagovat na novinky v oboru. K tomu je bezpodmínečně nutné zázemí kvalifikovaných, dobře připravených pracovníků, ztotožňujících se s filosofií společnosti. Jednou z cest, jak ustát krizi, je i případná optimalizace procesů ve firmě, šetřící náklady, včetně těch mzdových při ušetření pracovních sil.

V dlouhodobém horizontu je jednoznačně narysována priorita v zakotvení se a další expanzi ve východní Asii, jmenovitě nejprve ve Vietnamu, potom v dalších okolních zemích. Evropské zkušenosti přijdou jistě vhod, ale jsou to bohužel pouze zkušenosti zejména v oblasti v servisu zařízení pro kamenolomy, na rozdíl od vedení kompletního souboru činností spojených s vlastnictvím kamenolomu a provozem v něm. Samotné zpracování nerostných surovin a jejich následný prodej, to bude nové neprozkoumané pole pro SEZAKO. Je to výzva, ale také nelehké břemeno. Společnost zariskovala s úkolem uchytit se v prostředí svého oboru ve východní Asii. Nemalé finanční prostředky si půjčila od peněžního ústavu. Neúspěch by měl fatální účinky na existenci celé firmy. V části, kde se zabývám finanční analýzou, vypočítávám dobu návratnosti investic spojenou s uhrazením půjček od bank.

3.4 Cíle

Symbiózním spojením můžeme nazvat vztah mezi cíli, posláním a vizí podniku. Majitelé, jako top management v SEZAKU, stanovují krátkodobé i dlouhodobé cíle společnosti. Konkrétním hlavním cílem je uvést do chodu ve Vietnamu do pěti let nejméně dvě další těžební místa na nerostné suroviny, které by společnost vlastnila a provozovala.

Z těch dalších konkrétních cílů můžeme jmenovat realizaci výstavby nové lakovny a pískovny. Získání obou zařízení bude vyžadovat několik etap od odkupu pozemků, projektu, výstavby haly až po konečnou kolaudaci, kde bude možnost využít i vlastních prostředků (doprava, stavební profese, zámečnické práce) a tím částečně zmírnit dopad recese.

Toto jsou hmatatelné cíle. Z těch nehmaterelných je to základní cíl, kámen, na kterém leží existence a fungování každé společnosti, co nejlépe uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků.

Pro splnění cílů je rozhodující, aby každý pracovník věděl, kde je jeho místo, aby úkoly na něj kladené, byly delegovány jasně a srozumitelně, aby měl pro splnění povinností veškeré podmínky a zázemí. Úkoly jsou dávány shora dolů, to znamená, že mistři jednotlivých pracovišť ví, co se od nich očekává a své úkoly přiřazují mezi své pracovníky

3.5 Politika podniku

Široké spektrum oblastí zahrnuje pojem politika podniku. Může se jednat o finanční politiku, personální politiku, politiku vůči dodávajícím nebo kupujícím subjektů, politiku v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany nebo ochrany životního prostředí apod..

Ve finanční politice nejsou ve společnosti stanoveny konkrétní cíle, navíc jsou zde celkem jasně stanovená pravidla, jak z pozice externích norem, tak i vnitřních předpisů. Bohužel recese se odrazila v množství realizovaných zakázek, s následným dopadem na mzdy a platy zaměstnanců. Není neobvyklé, že firma přijme zakázku s téměř nulovým ziskem jen pro to, aby nemusela rozvázat pracovní poměr se svými zaměstnanci. Bonusem pro pravidelné odběratele je poskytnutí slevy za četnost využívání služeb SEZAKA.

Vedení společnosti považuje personální politiku za klíčovou pro dosažení úspěchu. Ví, že bez kvalifikovaných, spolehlivých a loajálních pracovníků, nemůže dosáhnout stanovených cílů a vizí. Zaměstnanecké výhody doplnit jsou samozřejmostí. Systém odměňování je nastaven tak, aby zohledňoval výkon jednotlivce a jeho podíl na dosahovaných hospodářských výsledcích střediska, na němž je zařazen.

Ve vztahu k zákazníkům se SEZAKO snaží uchovávat co nejvyšší kvalitu dodávaných služeb a servisu, spoléhá na serióznost při jednáních s konečným efektem „win-win“ (vítěz – vítěz), kde jsou spokojeny obě strany. Stejným směrem je i orientace k dodavatelům.

3.6 Analýzy externího podnikatelského prostředí na konkrétním podniku

3.6.1 Analýza PEST

Strategickým auditem vlivu makrookolí by se dala nazvat analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí, označená PEST. Role sledovaných objektů přebrala Česká republika na straně jedné a Socialistická republika Vietnam na protipólu, vzhledem ke stanovení hlavního, rozhodujícího, dlouhodobého cíle sledované společnosti, což je uvedení do provozu a provozování několika těžebních míst ve Vietnamu.

Politické a legislativní faktory

ČR

Po roce 1989 byla uvolněna stavidla pro soukromé podnikání. Vedení společnosti nepozoruje politické tlaky. Obor tohoto podnikání není až tak v ČR četný, tudíž i konkurence není taková, jaká je v některých dalších odvětvích. Jakákoli antimonopolní regulace v dosavadní existenci nebyla zapotřebí.

Prostředí nepřispívá značná nestabilita vlády. Dle ratingové agentury Moody's, která zjišťuje mimo jiné i rating České republiky, bude nutné, aby po květnových volbách v roce 2010 vznikla silná a hlavně akceschopná vláda, jinak ČR bude patřit mezi země s nejhorším ratingem. Zatím jsme se známkou A+ jedni z nejspolehlivějších dlužníků, kteří jsou mezi novými členy Evropské unie.

V legislativě, zejména v oblasti životního prostředí, tam už najdeme předpisy, které nutí společnosti do investic. SEZAKO tak musí postavit novou halu s lakovnou a pískovnou, což společnosti přikazuje nově vyšlý zákon.

Vietnam

Politika je až neuvěřitelně spjata a podnikatelským prostředím. Vláda rozhoduje o přidělení zakázek, dokonce o tom, kdo od koho bude odebírat zboží, či služby. To je však spíše socialistický úkaz, který zdravému tržnímu prostředí nepřispívá, je to téměř nepřekonatelná

bariéra. Jednou z cest, jak se přes tuto překážku dostat, je bohužel použít praktik, které sice společnost neschvaluje, ale je to opravdu jediná možnost, jak do prostředí vniknout. Nejvyšší formou potrestání korupce je dokonce trest smrti, ovšem ta je na denním pořádku stále.

Další velmi důležitým úkolem, jestliže firma z jiné země expanduje do odlišného prostředí, je zajištění místního, spolehlivého, pracovitého společníka, který zná své prostředí, zákony, a který zařizuje všechny potřebné úkony spojené s podnikáním ve Vietnamu.

Pokud si společnost dopředu detailně nemonitoruje oblast, ve které chce podnikat, tak je to první předpoklad neprorazit do nového prostředí. SEZAKO provádělo nebo si nechalo vyhotovit složité analýzy, zejména směrem k potřebám zákazníka. Odlišností panuje mezi oběma zeměmi velmi mnoho. Už hodně firem z Česka si hodně popálilo prsty nesplněním tohoto prvku. Navíc místní obyvatelstvo nevidí působení cizích firem ve své zemi zrovna nejlépe.

V daňovém zatížení příjmů zaujímá Vietnam místo v popředí. Existuje zde jednotná základní sazba daně z příjmu právnických osob, která je 25 procent a týká se jak tuzemských, tak zahraničních podnikatelů³¹.

Málo rozvinutý průmysl prozatím nenapáchal škody v životním prostředí a zemědělství, které je hlavním prostředkem obživy Vietnamců. Do budoucna se dá ovšem předpokládat rozvoj průmyslu, tudíž i současně zatížení životního prostředí, s tím také současně i zpřísnění norem a předpisů.

Ekonomické faktory

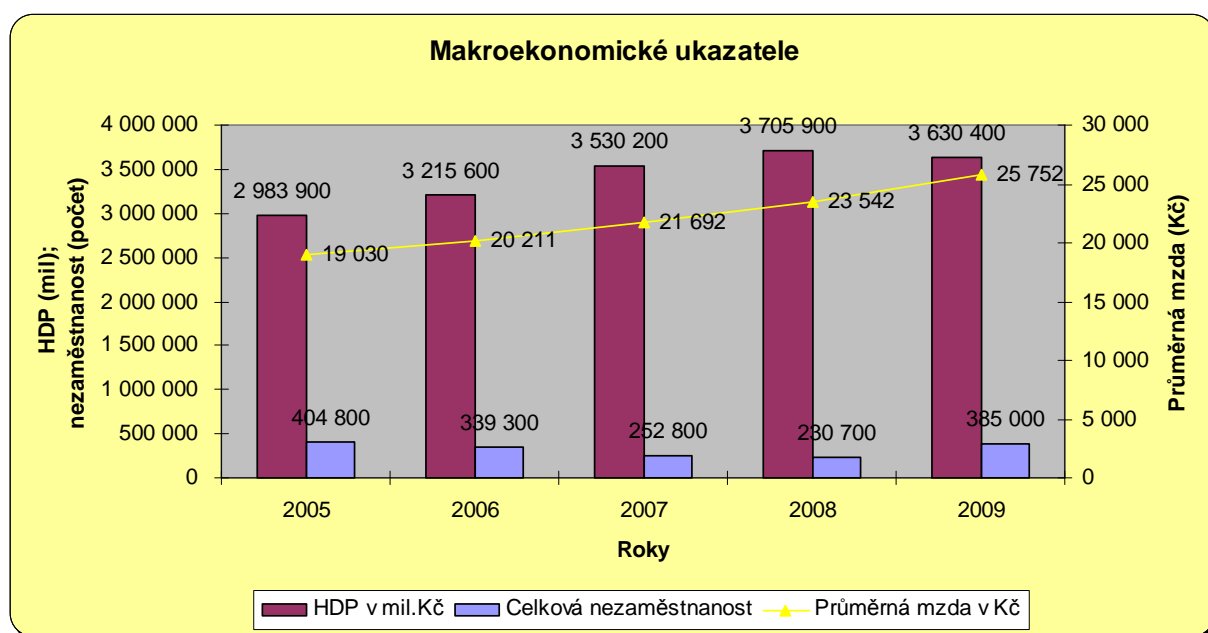
Celá hospodářství ČR je zasaženo světovou hospodářskou krizí, ovlivňující i všechny makroekonomické ukazatele. V budoucnu je předpoklad oživení všech ekonomik a samozřejmě je s tím počítáno i v České republice. Velmi rozdílné jsou názory na předpokládanou dobu trvání recese.

³¹ *Business info* [online]. 2010 [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/vietnam-financni-a-danovy-sektor/5/1000667/>.

Pro společnost je důležité vědět, jaká je hospodářská politika státu. A pro to, aby mohla být tato politika úspěšná, je nutné mít určité poznatky o makroekonomických událostech. V následujících řádcích jsou rozebrány některé makroekonomické ukazatele, které považují za jedny z nejdůležitějších. V příloze D jsou uvedeny tabulky, ze kterých jsou zpracovány následující grafy.

HDP, nezaměstnanost, průměrná mzda

Graf. č. 3.6.1.1 Makroekonomické ukazatele



ZDROJ: Vlastní zpracování dle tabulek v příloze D

HDP (Hrubý domácí produkt) je charakterizován jako celková peněžní hodnota statků a služeb, která je vytvořená za určité období na jistém území. V roce 2006 byly hlavním zdrojem růstu HDP byl růst poptávky po produkci na konečnou spotřebu. To, že HDP začalo klesat, bylo ovlivněno tím, že jsme se ocitli v sestupné fázi hospodářského cyklu. Dále také finanční krize vyvolala potíže v odbytu. A předpokládalo se zvyšování daně z přidané hodnoty, proto se veřejnost předzásobovala zbožím i službami. Jedním z důvodů, proč klesá HDP, je také vysoká nezaměstnanost.

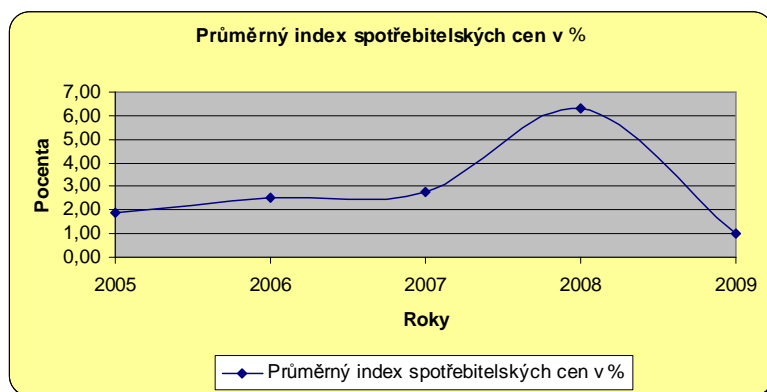
Nezaměstnanost

Jak lze vidět z grafu č. 3.6.1.1, nezaměstnanost se v roce 2009 zvýšila. Je to způsobeno tím, že podniky nemají zakázky a žádné odběratele a následně musí své zaměstnance propouštět. Nabídka v tomto období převyšuje poptávku.

Index spotřebitelských cen – inflace

Vyjadřuje náklady na nákupní košík, který je neměnný, v určitých obdobích. Jaký byl v minulých letech je zobrazeno v grafu č. 3.6.1.2

Graf č. 3.6.1.2 Průměrný index spotřebitelských cen



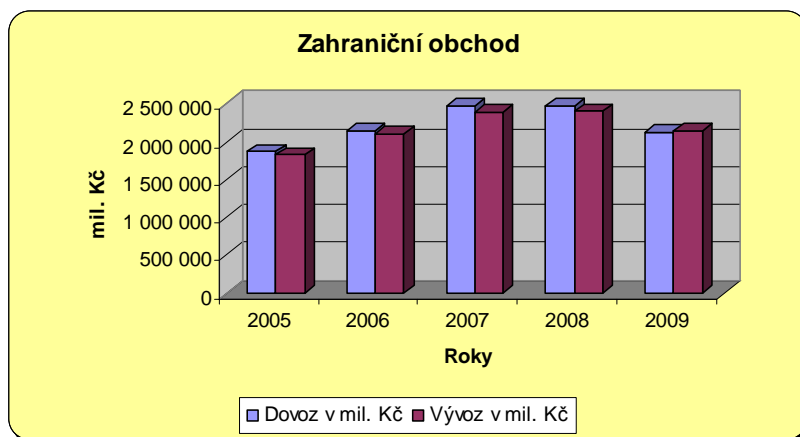
Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky v příloze D

V minulosti patřila ČR mezi země s nejnižší mírou inflace v EU. Na snížení cenové hladiny v roce 2009 působilo hlavně snížení cen potravin a nealkoholických nápojů, také je to způsobeno zlevněním v oblasti odívání. To, že inflace v roce 2008 byla na úrovni cca 6 %, je přičítáno růstu cen komodit na světových trzích.

Zahraniční obchod

Jak si vede ČR s exportem a importem je zobrazeno v grafu č. 3.6.1.3

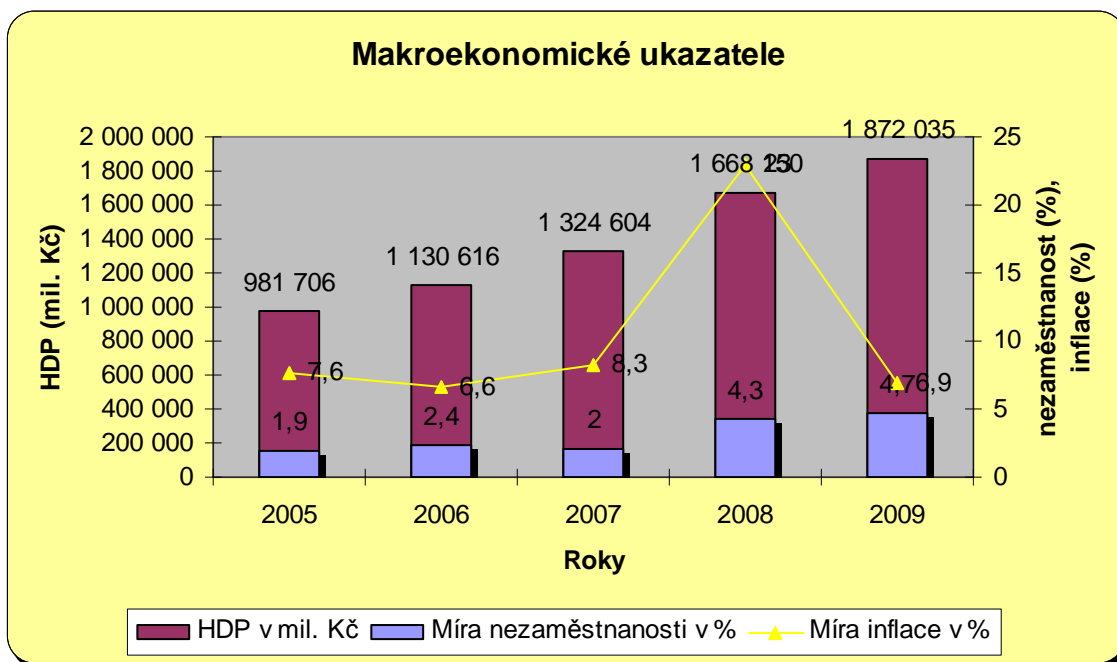
Graf č. 3.6.1.3 Zahraniční obchod



Zdroj: Vlastní zpracování tabulky v příloze D

Vietnam na rozdíl od jiných zemí světa neohrozila krize v takovém měřítku. Je to uzpůsobeno hlavně tím, že vietnamské banky nejsou propojeny se světem. I když se jedná o socialistický stát, je zde povoleno soukromé podnikání. Zahraničním investorům se otevírají pro podnikání vrátka. Struktura ekonomiky se skládá zejména ze tří oblastí a to zemědělství, průmysl, stavebnictví. Nejvíce rozšířené zemědělství se dostává do pozadí a pomalu nastupují další dva jmenované resorty.

Graf č. 3.6.1.4 Makroekonomické ukazatele ve Vietnamu



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulek v příloze D

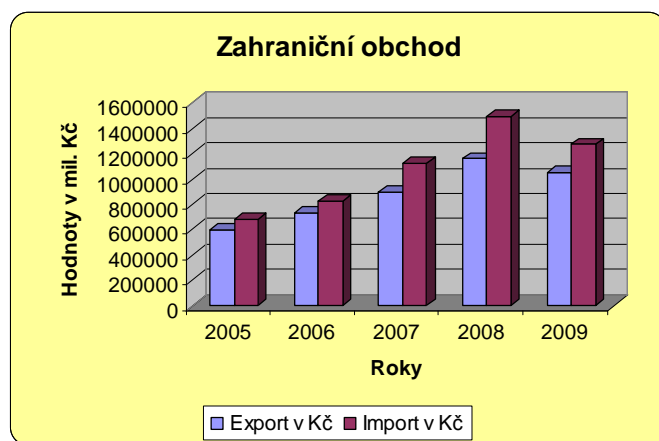
V grafu č. 3.6.1.4 HDP Vietnamské republiky každým rokem stoupá a očekává se i nadále růstový potenciál. Prudký nárůst inflace v roce 2008 byl vyvolán umělo pomocí restriktivní monetární politiky.

Informace o počtu zaměstnaných a nezaměstnaných jsou ve Vietnamu v plenkách, neexistuje přesná, důvěryhodná evidence. Nezaměstnanost je rozdílná ve městech a na venkově. Do přehledu platů a mezd rovněž nevidíme. Pojmy, jako je úřad práce, či minimální mzda, jsou ve vietnamském slovníku cizí.

Zahraniční obchod

Číselné vyjádření hodnot zahraničního obchodu a to dovozu a vývozu jsou uvedeny v tabulce v příloze D.

Graf. č. 3.6.1.5 Zahraniční obchod Vietnam



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky v příloze D

Z grafu je patrné, že je každý rok vyšší dovoz do země než vývoz. Je to způsobeno tím, že v zemi do současné doby bylo jen zemědělství.

Sociální faktory

V ČR jsou potencionální zaměstnanci zaměřeni na určitá kariérové očekávání. V tomto období jsou mladí lidé houževnatí a upřednostňují vidinu kariéry před zakládáním rodiny. Člověk začíná být spotřebitelsky aktivnější a chce daleko více než před několika léty. Jsou určité statky a služby, bez kterých si nedokáže představit žít svůj život. Podniky také

ovlivňuje trend posledních let, kdy mnoho lidí chce pracovat v teplých kancelářích, nemají zájem o řemesla. Vzniká tak přetlak vystudovaných absolventů škol, nenacházejících své uplatnění. Absence vyučených, zručných pracovníků je stále tíživější, podniky jim nabízejí při lanaření velmi výhodné pracovní podmínky. Také u nás v republice je málo používaný trend, běžně uskutečňovaný v zahraničí, stěhovat se za prací, což je další z důležitých faktorů, který ovlivňuje podnikatelské prostředí.

Sociálně – kulturní faktory jsou jedním z největších bariér, které musí firma překonat při započatím činnosti ve Vietnamu. Mentalita vietnamského obyvatelstva je specifická, všichni si myslí, že umí vše, a i když neumí, neustále tvrdí, že vše umí. Jsou velmi pracovití, ale k příkazům zaměstnavatele jsou hluchí. Zaměstnavatel vysvětlí pracovníkovi práci, ale on si ji za hodinu začne dělat po svém. Je neuvěřitelně těžké jim vysvětlit, aby pracovali, tak jak mají. Musí se nad nimi doslova stát a neustále provádět kontrola. Protože byly zvyklí jen na sféru zemědělství, neumí používat přístroje a stroje. Chybí přítomnost dílen, pracují „na koleni“ před domy. V průmyslových zónách však situace vypadá jinak.

Další jejich vlastností je snaha napodobit konkurenci, ať už je v čemkoli. Když Vietnamec vidí, že někdo něco umí, chce to hned dělat také.

Vietnamci jsou duchovní národ, převládá tam buddhismus, ale jsou zde i jiná náboženství jako je např. křesťanství. Dokonce i v kamenolomu musí být modlitebna.

Neexistuje zde žádný sociální systém, proto nejsou zajištěni důchodci na stáří. Průměrný věk je kolem 70-ti let, což je zapříčiněno zdravou stravou, kterou preferují. Nejdůležitějším nehmotným statkem je rodina. I když nemají peníze, jejich cílem je mít dům, ve kterém budou bydlet se svou rodinou. Pro Vietnam je typické kupování titulů a funkcí za peníze.

Respektování mentality Vietnamců a naučení se jednat s nimi je jedna z možností jak uspět na vietnamském trhu. Toto nerespektování přivedlo mnoho firem k úpadku.

Proč vlastně firma SEZAKO měla zájem rozvinout svůj podnik ve Vietnamu? Hlavním důvodem byla levné vstupy, a to jak pracovní síla, tak energie, voda. Měsíční mzdové náklady jsou průměrně Kč 2 000,- na pracovníka. Zručnější zaměstnanec, obsluhující pracovní stroj nebo zařízení si může přijít až na dvojnásobek.

Technologické faktory

Výrobní postupy při této práci jsou už dány. Neexistují prozatím žádné nové technologie, které by firma mohla využít. Narodily se určité dílčí zlepšovací návrhy zaměstnanců, na které pracovníci během své činnosti přišli, aby jim usnadnily práci, ale nejedná se o žádné světoborné a zázračné objevy.

Prostředí ve Vietnamu je odlišné. V zemi je ukryto neuvěřitelné množství nerostného bohatství, které Vietnamci neumí dostat ze země. Firma SEZAKO PŘEROV přišla do Vietnamu a rozjela si tam svou vlastní technologickou linku řízenou počítačovými systémy. Do práce jsou zapojeny velké stroje a zařízení, na které domácí firmy nejsou zvyklé. Rády by je také vlastnily a provozovaly ale nechtějí do nich investovat žádné peněžní prostředky a navíc se o ně neumí starat.

3.6.2 Analýza odvětví

Zákazníci

Hlavními odběrateli jsou vlastníci nebo provozovatelé kamenolomů v ČR. Mezi ně patří zejména firmy, které jsou uvedeny v tab. č. 3.6.2.1.

Tab. č. 3.6.2.1

Firma	Procentní podíl na celkové fakturaci (v %)
Kamenolomy ČR, s. r. o.	14,52
Českomoravský štěrk, a. s.	9,47
TARMAC CZ, a. s.	5,29
Europia Jakubčovice, s. r. o.	4,81

Zdroj: Dokumentace firmy SEZAKO

Českomoravský štěrk je provozovatelem štěrkoven a pískoven, kde se používají podobné stroje jako v kamenolomech a které firma opravuje. Od těchto největších odběratelů jsou vždy celoroční objednávky na práce v jejich provozech. To znamená, že při každé práci nemusí psát samostatnou objednávku, ale jen zavolají nebo napíší e-mail, co potřebují, v kterém lomu a pracovníci SEZAKA okamžitě reagují. Většina oprav se dělá při zimních odstávkách

lomů – to znamená v této době a nebo nutné opravy během roku jsou prováděny většinou v sobotu a neděli, popřípadě přes noc, kdy linka nejede.

Strukturu zákazníků ve Vietnamu tvoří všichni soukromníci, není možné je nijak zvlášť specifikovat. Jde jak o jednoho soukromníka, který si staví domek, tak o velké firmy, které realizují veřejné zakázky.

Sektor dodavatelů

Tvoří hlavně firmy, které jsou uvedeny v tab. č. 3.6.2.2.

Tab. č. 3.6.2.2

Firma	Procentní podíl na celkové fakturaci (v %)
Ferona Olomouc, a. s.	9,20
Metso Minerále, a. s.	5,61
Hradecký Třanovice	4,20
PSP Engineering, a. s.	3,58

Zdroj: dokumentace firmy SEZAKO

Ferona, a. s. je dodavatelem hutního materiálu - železa, Metso Minerále, a. s. a PSP Engineering, a. s. jsou bývalé Přerovské strojírný a podnik od nich odebírá jednotlivé komponenty dílů, které není schopna si vyrobit sama, popřípadě s nimi spolupracují na opravách určitých komponentů. Hradecký je dodavatelem ložisek. Jinak je dodavatelský seznam docela široký, protože firma potřebuje rozdílné služby a díly.

Dodavatelé jsou vybírání podle určitých hledisek, které firma má, jedná se hlavně o:

- cenu,
- kvalitu,
- dobu dodání,
- reference, které firmy mají.

Většinou se jedná už o partnerství dlouhodobé a ověřené.

Ve Vietnamu tvoří dodavatelskou skupinu na materiál hlavně malé místní podniky a náhradní díly si firma vozí z České republiky z vlastní výroby.

Konkurence

Hlavním předmětem podnikání SEZAKA je oprava a údržba obráběcích a těžebních strojů. Tento směr nemá ve svém vínku mnoho společností, tudíž i konkurence je velmi malá, téměř nulová.

Úspěšnost firmy sleduje i podnikatelské okolí a pokud sledovaný subjekt dosahuje dobrých výsledků, tak se snaží další konkurence podnikat ve stejném oboru. Jejich výčet je v tab. č. 3.6.2.3.

Tab. č. 3.6.2.3

Firma	Hlavní předmět podnikání
PSP Engineering, a. s.	Dodavatel strojů a závodů pro průmysl výroby stavebních hmot.
DPS Přerov, spol. s r. o.	Výroba strojů pro technologie zpracování nerostných surovin.
Údržbářský servis Luleč, s. r. o.	Výroba a opravy průmyslových strojů.

Zdroj: Dokumentace firmy SEZAKO

Sami majitelé firmy si uvědomují svou konkurenční výhodu a ta je v rychlosti servisu pro zákazníky, jak již bylo řečeno, firma je schopna vyslat pracovníky v jakoukoli dobu. Tím, že si náhradní díly do strojů začala vyrábět sama a nemusí čekat na dodavatele, je z ní firma na trhu, která se zabývá tímto oborem, číslo jedna.

V minulosti byly od firmy PSP Engineering nakupovány náhradní díly, ale na tyto díly se muselo čekat, někdy i v řádcích měsíců, tak se firma před několika lety rozhodla, začít si vyrábět náhradní díly ve své firmě.

Podnik sleduje svou konkurenci, byla by to velká chyba neznát hráče ve svém odvětví, ovšem dá se konstatovat, že vzhledem ke svým úspěchům je ostřejší pohled zaměřen právě na námi sledovanou společnost. Jakmile konkurenti odhalí nové aktivity, okamžitě reagují a snaží se počínání následovat, kopírovat viz PSP Engineering, a.s , která se snaží rovněž uplatnit ve Vietnamské republice.

Konkurence ve Vietnamu není žádná. Samozřejmě, existují tam malé lomy, které poskytují kámen, šterk, ale nemohou produkt poskytovat v takové kvalitě, jakou si zákazník přeje a ani v takovém množství, jež si zákazník žádá.

Analýza zaměstnanců

Zaměstnanci jsou vybíráni podle jejich kvalifikace. V tomto oboru je velký nedostatek potencionálních zaměstnanců, kteří jsou kvalifikovaní, šikovní a hlavně ochotní pracovat. Z učiliště na Přerovsku ročně vyjdou snad dva potenciální pracovníci, kteří se stejně oboru zámečnický nebo obráběč nechtějí věnovat. Proto se firma snaží si vychovávat mladé a vyučené lidi. Tím, že si vytipují vhodné zaměstnance již při jejich studiu na odborné škole.

Graf č. 3.6.2.4 Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování dle dokumentace firmy SEZAKO

Jak lze vidět na grafu č. 3.6.2.4, více zaměstnanců ve firmě je s výučním listem než s vyšší vzděláním. Je to uzpůsobeno tím, že je nutné mít šikovné a pracovité zaměstnance.

Zaměstnance ve Vietnamu si firma hledá pomocí společníka, který je místním obyvatelem. Jde většinou o obyvatele, kteří viděli, že se rozjíždí lom, a měli zájem o práci.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (úrazovost)

Je mnoho zaměstnavatelů, kteří při vyslovení zkratky BOZP ve vztahu k zaměstnancům, ztrácejí sluch. Toto není případ sledované firmy, ta klade na zajištění podmínek pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci velký důraz. Prováděná školení pro dodržování všech

externích a interních norem, směrnic, příkazů a nařízení, včetně provádění kontrol jejich dodržování s písemným dokladováním, je běžnou praxí a současně i prevencí v této oblasti.

Těžko najdeme výrobní firmu, která se obejde bez pracovních úrazů. Bohužel, dělnické profese společnosti, tvořící 82 % z celkového složení zaměstnanců SEZAKO, jsou svým specifickým plněním úkolů na opravách pracovních strojů, v jejich prostředí, v klimatických podmínkách, vystaveni většímu stupni rizika a ohrožení z důvodů různorodosti pracovních úkonů. Největší četnost mají úrazy způsobené manipulací s náhradními díly, materiálem nebo surovinami.

Průměrně pět pracovních úrazů lehčího rázu je ročně evidováno ve firmě. Toto číslo je s ohledem na výše uvedená rizika přijatelné, ovšem vedení společnosti by rádo počet úrazů korigovalo směrem k nule.

3.7 Analýzy interního podnikatelského prostředí na konkrétním podniku

3.7.1 Podnikové klima

Podnikové klima v podniku bylo zjištěno na základě dotazníků (viz příloha E), které byly rozdány kmenovým pracovníkům. I když má firma cca 70 zaměstnanců bylo vyplněno 18 dotazníků. Jedním z důvodů je cestování zaměstnanců po celé ČR, kde pracují. Z 18 dotazníků bylo 10 dotazníků vyplněno výkonnými pracovníky, 4 dotazníky vyplnili mistři (vedoucí) určitých sektorů. 3 dotazníky vyplnili technickohospodářští pracovníci a jeden dotazník byl vyplněn majitelem podniku. Jednotlivé odpovědi na otázky jsem podle svého uvážení rozdělila na pozitivní, negativní a neutrální. Jednotlivé zpracované počty pozitivních, neutrálních a negativních odpovědí jsou přílohou F této práce. Na základě přílohy byla vypracována tabulka č. 3.7.1.1.

Tab. č. 3.7.1.1

KOEFICIENT k

Číslo otázky	Zkoumané ukazatele	vzorec č.	Výkonní pracovníci	Mistři, vedoucí	THP
1	úroveň celkového podnikového klimatu	1	0,45	0,375	0,5
2	spokojenost se spolupracovníky	1	0,8	0,875	0,75
3	Zájem vedoucího	1	0,95	0,75	0,75
4	tendence k fluktuaci	1	0,45	0,625	0,125
5	Jistota zaměstnání	1	0,6	0,625	0,5
6	Mezilidské vztahy	1	0,65	1	0,5
7	spokojenost s prací	1	0,75	1	0,5
8	Spolupráce mezi útvary	1	0,55	0,75	0,625
9	Informovanost	1	0,45	0,625	0,5
10	uznání za vykonanou práci	1	0,45	0,375	0,375

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 3.7.1.1 jsou vypočteny jednotlivé hodnoty zkoumaných ukazatelů. Tyto hodnoty jsou vypočítány na základě vzorce č. 1 uvedeného v teoretické části této práce na str. 26. Tučně vyznačené položky jsou kritické, jedná se o ty, na které by se měl podnik v budoucnu orientovat z důvodu zlepšení situace v podniku.

V podniku je celková úroveň momentálního klimatu vnímána nelichotivě. Všechny skupiny sledovaných se shodují na špatném celkovém podnikovém ovzduší. Obrovský vliv na stupeň spokojenosti má bezpochyby nynější recese. Absence zakázek spustila lavinu propouštění a nikdo dnes není schopen určit, kdy krize pomine, a jaké další dopady na firmu bude mít. V tomto výbušném, nebezpečném prostředí nemůžeme očekávat klidné zázemí, které panovalo v době před vypuknutím recese, a tudíž ani pozitivní odpovědi na předložené dotazy. Možnosti odejít z práce by využili více výkonní pracovníci a také THP, což je také negativní věc, která se týká bezprostředně situace v podniku. Výkonným pracovníkům se nelíbí jejich neinformovanost, to je další oblast, na kterou by se měli majitelé firmy orientovat a nejhorší je podle zaměstnanců uznání, které podle výzkumu nemají žádné.

Úroveň celkového podnikového klimatu

Celkový počet odpovědí:

- kladných: $38 + 19 + 16 + 7 = 80$
- neutrálních: $46 + 18 + 9 + 2 = 75$

Výpočet celkového podnikového klimatu

$$k = \frac{80 + (0,5 * 75)}{180} = 0,65$$

Z hlediska celkového podnikového klimatu je hodnota ukazatele v pozitivně působící části, ale jak bylo zjištěno z detailnějšího prozkoumání dotazníku, má podnik co napravovat.

3.7.2 Analýza interního profilu

Tabulku č.3.7.2.1 vyplnili majitelé firmy.

Tab. č. 3.7.2.1

Hodnocení			Současný stav					Budoucí stav				
			slabý → silný					slabý → silný				
Kritéria			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Výrobní	1	Stroje a zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2	Kvalita poskytovaných služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	3	Technologická úroveň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obchodní	4	Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5	Vstupní logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6	Výstupní logistika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanční	7	Stupeň zadlužení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8	Rentabilita tržeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	9	Obrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Personální	10	Věková struktura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11	Systém vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12	Úroveň zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu TOP managementu, tedy majitelů, potvrdila analýza předpoklad zkvalitňování firemních procesů ve všech oblastech činnosti. Modernizace se nevyhne ani strojovému parku a zařízení všeobecně, pokud se chce společnost dostat z hodnocení chvalitebně, jak plánuje, na výborně. Zákaznické služby se ocitly v hodnocení v naprosto stejném stavu, tady je už nyní stav směřující spíše k nejvyšší metě. Střední hodnotou je oceněná technologická úroveň. Logicky vzato, není zde předpoklad dostat se na známku TOP, to by se společnost upínala pouze vyhraněným směrem, na který by bylo vynakládáno hodně sil a nákladů, ty by potom chyběly jinde. Samozřejmě je nutné zde dodržet všechny platné české i evropské normy. Shodně je hodnocen i marketing. Firma spíše upřednostňuje osobní kontakt se zákazníkem. Vstupní a výstupní logistika jsou oceněny známkou dobře, dostaly se, co se týče budoucnosti, do pozice technologické úrovně a marketingu. Při vyplňování kritéria stupně zadlužení, musela být použita nejvyšší hodnota, ale v budoucnosti je predikováno zlepšení situace z důvodu návratnosti investic, které byly použity na hmotné a nehmotné statky (budovy, stroje a zařízení, nové technologie, Vietnam). Spokojenost vládne s rentabilitou tržeb a obratem, ale i tam se chtějí majitelé posunout na nejvyšší stupeň. V době krize se tyto faktory zhoršily, ale v budoucnu se očekává zlepšení. Personální kritérium je zaměřeno na tři oblasti, věková struktura, systém vzdělávání a úroveň zaměstnanců. Velké rozpětí věkové struktury znamená škálu od pracovníků nastoupených po ukončení školy, vyučení, až po seniory v předdůchodovém věku, ti by měli své nabyté zkušenosti předávat mladším kolegům. Firma má zájem zaměstnávat všechny věkové kategorie. Systém vzdělávání je na nízké úrovni, ne všichni se chtějí dále vzdělávat, učit se cizí jazyky. V tomto oboru je nutné, aby zaměstnanci procházeli různými rekvalifikačními kurzy, které jim platí firma. Bohužel ochota lidí není zrovna příkladná, ale na druhé straně je tento ukazatel brzdou při případném hodnocení samotného jednotlivce. Jak sami majitelé konstatují, v této kategorii mají rezervy. A posledním zkoumaným objektem je úroveň zaměstnanců, ta je podle firmy na dobré úrovni, což ovšem není zrovna kvalitní známka v pětistupňovém hodnocení, i zde přijde na řadu přitvrdit směrem k lepší klasifikaci. Je to však názor vedení, které určitě má ze svého pohledu tvrdší kritéria a požadavky, než je naopak vnímání ze strany výkonných pracovníků.

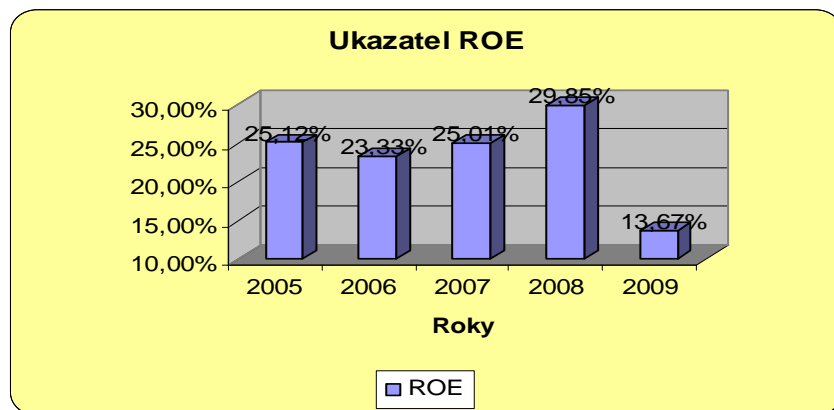
3.7.3 Finanční analýza

Všechny výpočty finanční analýzy jsou přiloženy v příloze G. V přílohách jsou obsaženy upravené finanční výkazy – příloha H.

Rentabilita vlastního kapitálu

Vývoj rentability vlastního kapitálu je zobrazen v grafu č. 3.7.3.1.

Graf. č. 3.7.3.1 Ukazatel ROE

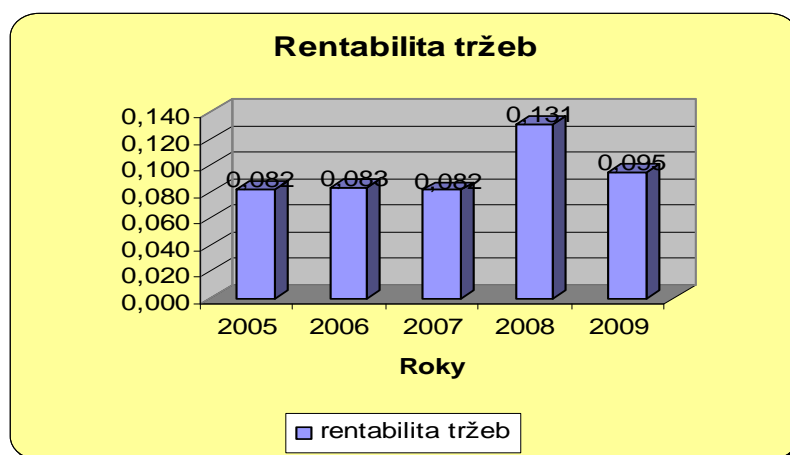


Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Od roku 2006 ROE začal stoupat, což bylo zapříčiněno rozšířením působnosti firmy a také rozšířením podnikatelské náplně společnosti. Tento ukazatel by měl být co nejvyšší, ale jak lze vidět v grafu v roce 2009, rapidně klesl a to více než o jednu polovinu. Je to uzpůsobeno celosvětovou krizí a také tím, že zatím firma vkládá finanční prostředky na svůj cíl a to podnikání ve Vietnamu.

Jedna ze složek výnosnosti vlastního kapitálu je rentabilita tržeb, která je zobrazena v grafu č. 3.7.3.2.

Graf. č. 3.7.3.2 Rentabilita tržeb

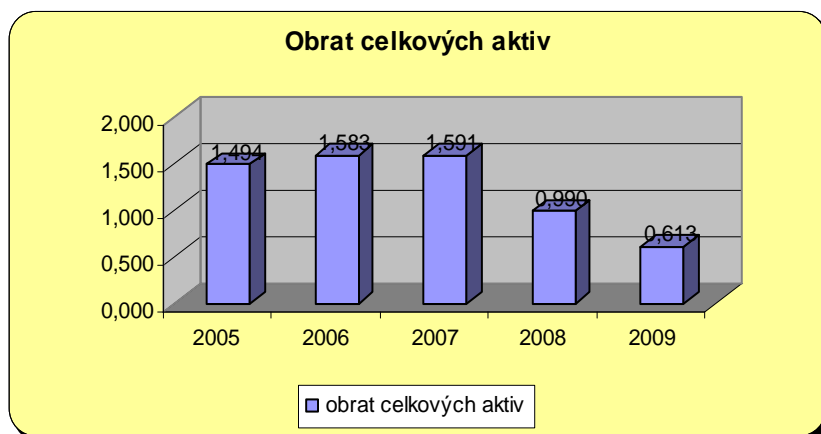


Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

V roce 2008 tento ukazatel byl ve svém maximum, zvýšily se tržby a to z důvodu poskytování více druhů služeb zákazníkům a také v tomto roce se navýšil prodej náhradních dílů. To, že v roce 2009 ukazatel klesl, lze také přičíst celosvětové krizi.

Další složka obrát celkových aktiv je uvedena v grafu č. 3.7.3.3.

Graf č. 3.7.3.3 Obrát celkových aktiv

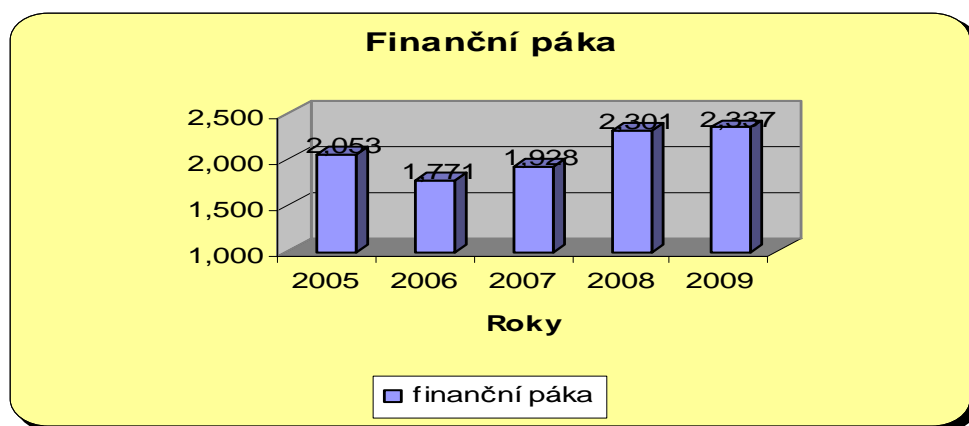


Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Jak lze vidět v grafu, ukazatel se od roku 2008 snižuje. To je z důvodu zvýšení aktiv, jelikož byly zaúčtovány budoucí investice, které byly vloženy do dceřiné firmy ve Vietnamu a zvýšil se i stav zásob z důvodu výroby náhradních dílů hlavně do Vietnamu. To, že ukazatel klesl i v roce 2009, je díky podstatnému snížení tržeb z důvodu celosvětové krize.

Poslední složkou rentability vlastního kapitálu je finanční páka viz graf. č. 3.7.3.4.

Graf. č. 3.7.3.4 Finanční páka



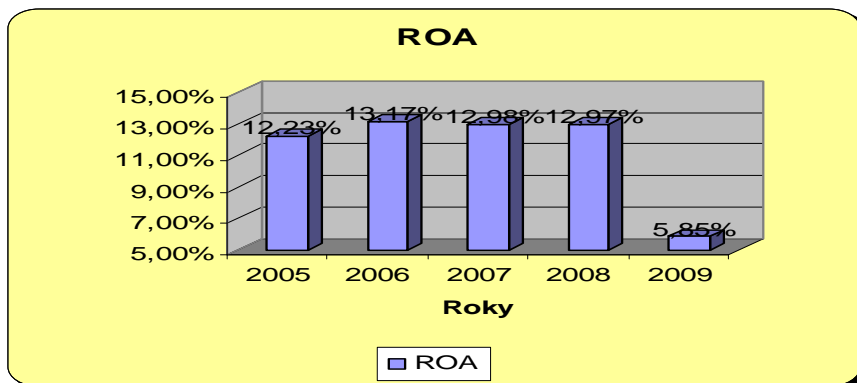
Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Finanční páka jde rostoucím tempem. I když ukazatel v roce 2009 stoupl jen nepatrně, je to dobré pro firmu. V roce 2008 se ukazatel zvýšil z důvodu navýšení vlastního kapitálu – investice do dceřiné společnosti.

Výnosnost celkového kapitálu

Výnosnost celkového kapitálu v jednotlivých letech je zobrazen v grafu č. 3.7.3.5.

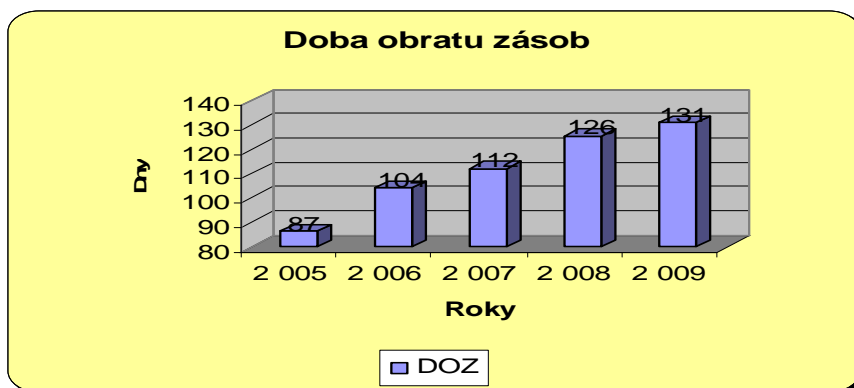
Graf č. 3.7.3.5 Ukazatel ROA



Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Ukazatel se každý rok držel okolo 13 %, ale v roce 2009 byl prudký pokles a to díky výraznému snížení čistého zisku. Firma v tomto roce neměla dostatek zakázek, jako to bylo v minulých letech, což se odrazilo i ve všech ukazatelích.

Graf č. 3.7.3.6 Doba obratu zásob



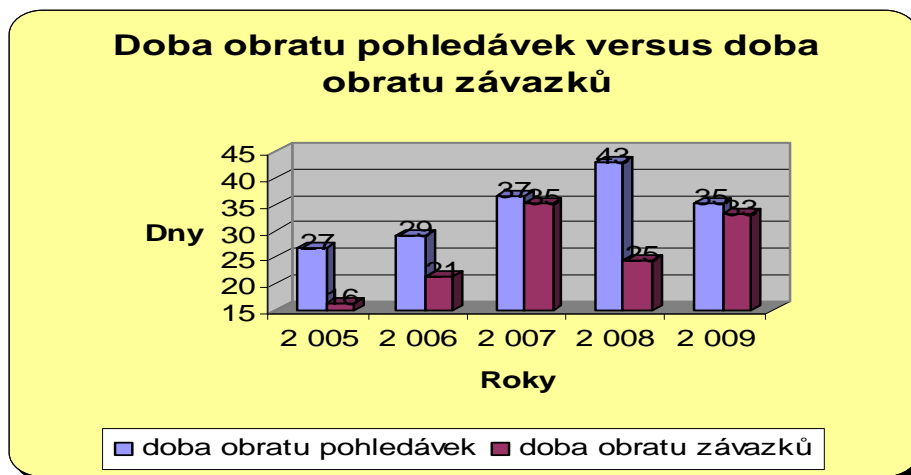
Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Dle grafu č. 3.7.3.6 jsou zásoby na skladě každým rokem déle, než se prodají, což není pro firemní finanční prostředky v pořádku, v zásobách jsou dlouho vázány a nemohou být jinak zhodnocovány.

Doba obratu pohledávek, doba obratu závazků

Všechny zmíněné ukazatele jsou zobrazeny v grafu č. 3.7.3.7.

Graf. č. 3.7.3.7 Doba obratu zásob versus doba obratu závazků



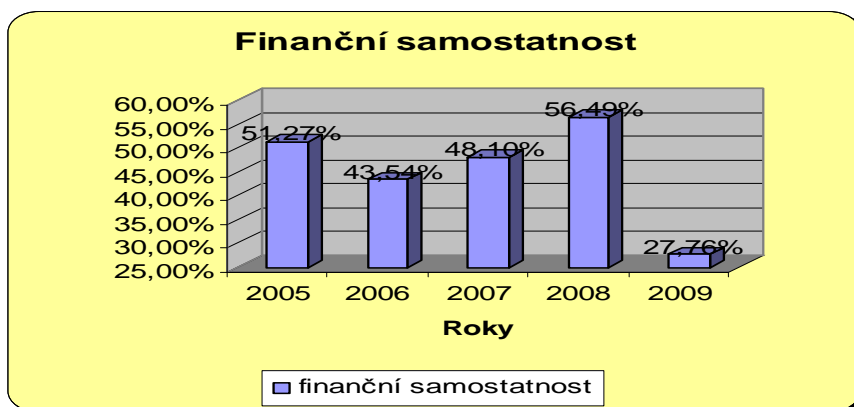
Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Do roku 2008 firma musela každým rokem čekat na platby od odběratelů delší časové období, ale v roce 2009 se tato doba snížila, což je pro firmu dobré, doba by se měla i nadále snižovat. Ale s dobou obratu závazků je to různé, i když v roce 2008 firma platila svým dodavatelům

v kratším časovém úseku, v roce 2009 opět své finanční závazky plnila později. Co se týče solventnosti, firma musí na své peníze čekat déle, než ona sama platí svým dodavatelům.

Finanční samostatnost

Graf č. 3.7.3.8 Finanční samostatnost

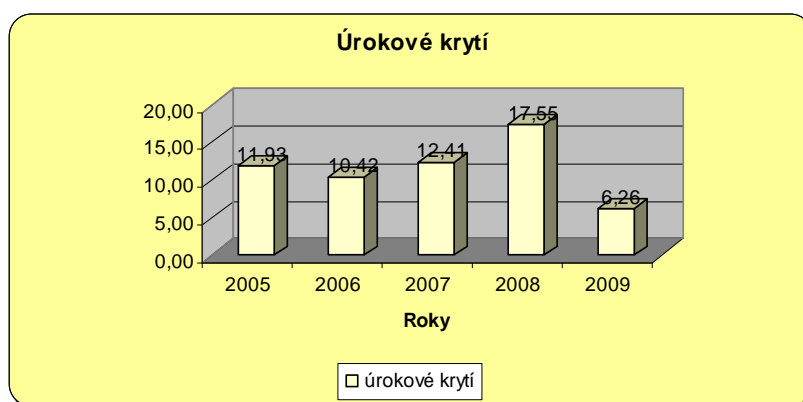


Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Tento ukazatel také ovlivnil Vietnam, kdy byly spláceny vklady do dceřiné společnosti a byl od banky poskytnut v roce 2008 vysoký bankovní úvěr. Tento poměr byl do roku 2008 v rovnováze, ale v roce 2009 je vyšší podíl aktiv a to je tím, že se v roce 2009 snížily závazky se společníkům.

Úrokové krytí

Graf č. 3.7.3.9 Úrokové krytí



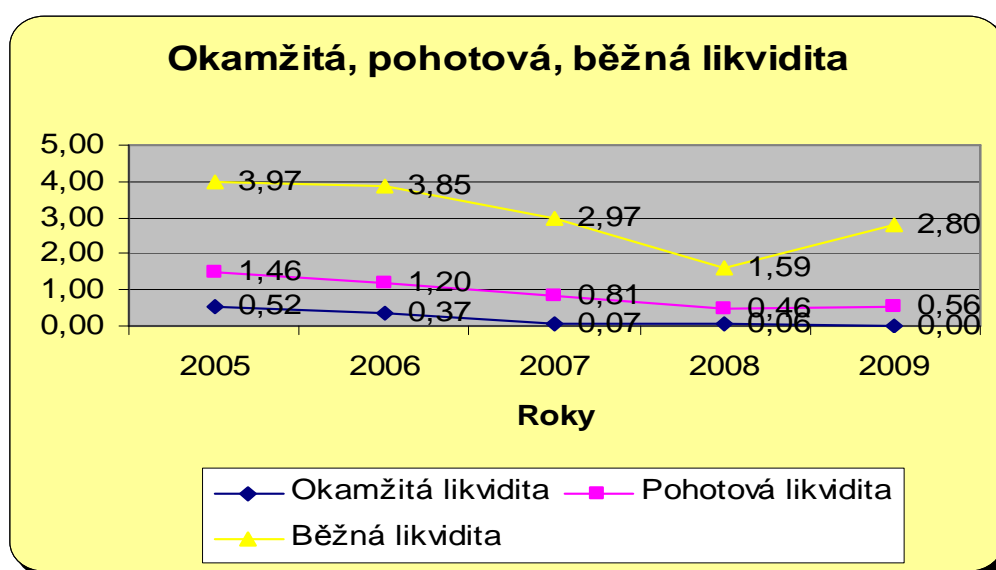
Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

Nejlepší hodnota byla v roce 2008, kdy firma byla schopna zaplatit své nákladové úroky 17krát. V roce 2009 se tento ukazatel snížil téměř o dvě třetiny.

Likvidita

Všechny druhy likvidity jsou zobrazeny v grafu č 3.7.3.10.

Graf č. 3.7.3.10 Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování dle výpočtů v příloze G

U okamžité likvidity je doporučená hranice 0,2, od které se firma vzdaluje, je evidentní, že nemá dostatek finančních prostředků v pokladně nebo na bankovních účtech, dokonce v roce 2009 je zaúčtovaná minusová položka na účtu běžný účet. Doporučená hranice pohotové likvidity je 1 – 1,5, od které se firma rovněž vzdaluje. A poslední běžná likvidita, kde je hranice 2 je porušena jen v roce 2008. V roce 2009 je už běžná likvidita v pořádku. Protože jsou zde zahrnuty a zásoby na skladě, jde vidět, že firma jich má na skladě velké množství.

Doba návratnosti investice z Vietnamu

Tento ukazatel není rozebrán v teoretické části a to z důvodu propočtu doby návratnosti. Firma si samozřejmě dělala své propočty, ale nechce zveřejňovat zmiňovat své plány. Proto je v příloze uveden jen jednoduchý propočet.

Doba návratnosti investice by měla být v rozmezí 2 – 3 let, ale až se začne „fungovat“ v řádném provozním režimu. V současné době je firma na bodě zvratu, kdy není v zisku, ale vložené prostředky se jí vrací. Ještě se v lomu nezačalo těžit naplno z důvodu složitých příprav (např. postavení linky v pralese, dostat se na kámen).

3.8 Analýza SPACE

Pro určení konkrétní strategie je nutné poznatky získané v analytické části práce začlenit do jednoho souboru. Každé podkategorii byly přidány body od 1 (nejhorší) po 5 (nejlepší) a od -1 (nejlepší) do -5 (nejhorší), které byly přiděleny na základě mých subjektivních poznatků viz tab. č. 3.7.4.1.

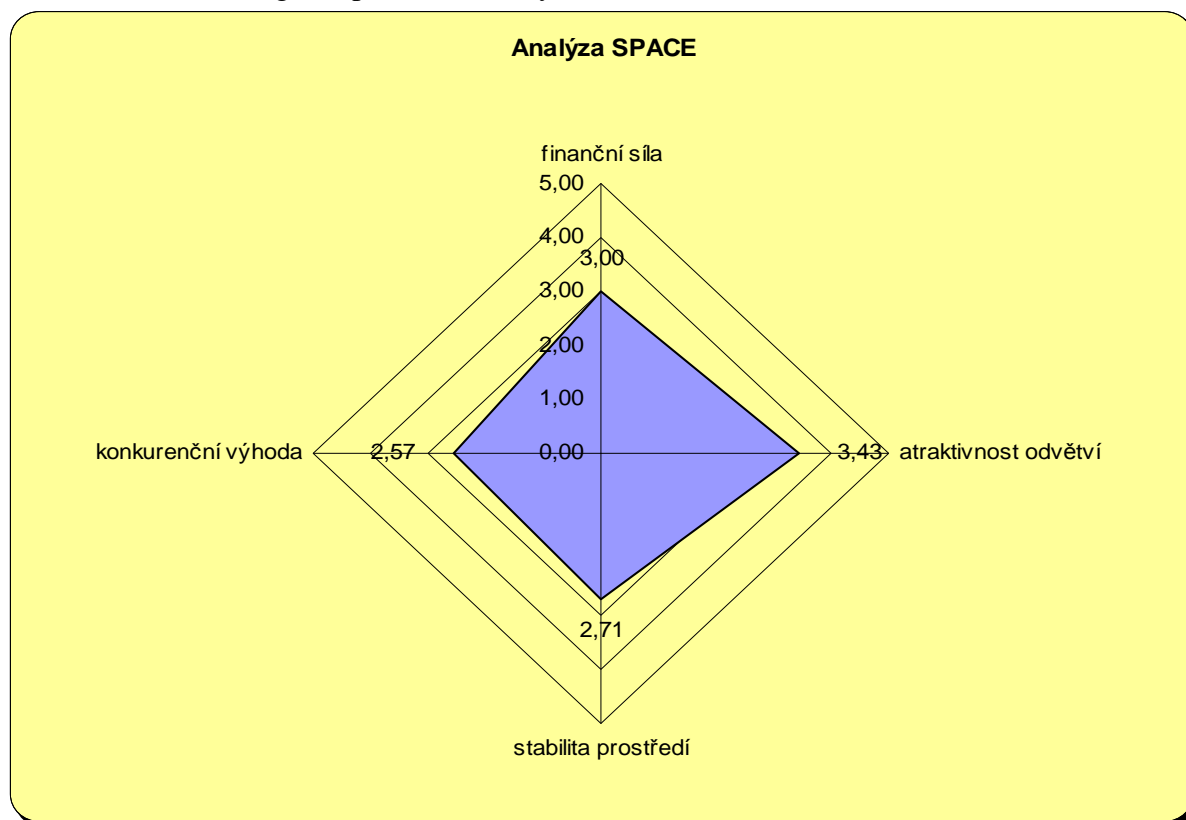
Tab. č. 3.7.4.1 Bodové ohodnocení kritérií

Finanční síla		Konkurenční výhoda	
Likvidita	2	Životní cyklus služby	-1
Návratnost investic	4	Věrnost zákazníků	-1
Podnikatelské riziko	4	Spokojenost zaměstnanců	-4
Zisk	3	Kvalita služeb	-2
Složitost výstupu z odvětví	4	Goodwill	-3
Obrat zásob	2	Rychlost zavádění nových služeb	-4
Úrokové krytí	3	Motivace	-3
CELKEM	21	CELKEM	-18
PRŮMĚR	3	PRŮMĚR	-2,57
Stabilita prostředí		Atraktivnost odvětví	
Soupeření	-3	Kapitálová náročnost	4
Cenová elasticita poptávky	-2	Technologické know-how	4
Tlak substitučních služeb	-4	Zájem o práci v oboru	1
Bariéry vstupu do odvětví	-1	Růstový potenciál	4
Míra inflace	-3	Ziskový potenciál	4
Politická situace	-3	Využití kapacit	3
Sociální faktory	-3	Růst trhu	4
CELKEM	-19	CELKEM	24
PRŮMĚR	-2,71	PRŮMĚR	3,43

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě tabulky č. 3.7.4.1 byl vypracován graf č. 3.7.4.1, ze kterého je možné určit budoucí strategii pro podnik SEZAKO.

Graf č. 3.7.4.1 Strategické postavení firmy SEZAKO



Zdroj: Vlastní zpracování

Spojením vnitřních a vnějších kritérií bylo vypracováno postavení strategického chování pro firmu SEZAKO Přerov. Z analýzy není zřejmé jen jedno postavení. Firma by mohla na základě získaných informací zaujmout postavení agresivní, ale také konkurenční.

Syntéza agresivního a konkurenčního postavení

Konkurenční výhoda je základním předpokladem tohoto postavení, je typická pro stabilní prostředí. Tato výhoda už byla několikrát zmiňována v předchozích analýzách, je nutné si ji chránit a snažit se, aby nebyla žádná firma, která by ji mohla napodobit. V tomto postavení je možné vstupu nových firem do odvětví, což je v této době málo pravděpodobné z důvodu potřeby vysokého počátečního kapitálu. Firma v tomto postavení může vytvářet nové akvizice, které by jí pomohly pomáhat v jejím fungování a upevňování si výsostného postavení. V této pozici je také dobré snažit se o zvyšování podílu na trhu v odvětví, ve kterém společnost podniká. SEZAKO si musí dát pozor na finanční sílu podniku, která je kritickým faktorem. Možností je spojit se s firmou, která je z tohoto hlediska stabilní, a snažit se navázat spolupráci.

4) NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V úvodu kapitoly návrhy a doporučení si dovoluji upozornit, že v této části se nebudu zabývat doporučeními, co by měla firma SEZAKO zlepšit v oblasti podnikání ve Vietnamu, i když je to na pohled velmi zajímavý objekt. Po četných schůzkách a konzultacích na již zmíněné téma jsem pochopila komplikovanost a složitost této oblasti. V těchto otázkách se orientuje a může vyjadřovat snad jen samotný majitel, který se již několik let věnuje této problematice. Sama by jsem nebyla schopná si vůbec dovolit něco navrhnout, protože si nedokážu dokonale představit, jak to ve Vietnamu chodí. Navíc je to i pro sledovanou společnost první vlaštovka, kdy se zaměřuje na vybudování výrobního celku v těžebním průmyslu a komplexnost od podnikatelského záměru až po první prodej vytěžené suroviny je tak obrovská, že spojuje dohromady hned několik odvětví. Zkušenosti společnosti nelze upřít, ale Vietnam je novou neznámou, navíc v cizím prostředí, odlišujícím se od toho domácího i pro SEZAKO. Z tohoto důvodu se budu věnovat jen působení firmy v České republice.

První návrh, který bych firmě doporučila, je uvolnění financí pro reklamní kampaň na své služby a výrobky. Dle mého názoru je důležité, aby bylo o firmě slyšet, našla cestu do podvědomí potencionálních partnerů hlavně v době, kdy přišlo snížení množství zakázek a s tím je z části spojena i regulace množství pracovníků. O firmě by mělo být slyšet na místech, kde je potřeba jejich služeb nebo výrobků. Jedná se o veletrhy, které jsou na téma stavebnictví, strojírenství. Na těchto akcích by mohlo SEZAKO představit své produkty a služby, včetně navázání nových pracovních kontaktů se zástupci potencionálních partnerů ze strany dodavatelů i odběratelů. Parketou pro prezentaci je Mezinárodní veletrh obráběcích a tvářecích strojů v Brně, kde by se mohla společnost uvést.

Co se týká dodavatelů, má firma své stálé a důvěryhodné obchodní partnery. V této oblasti není potřebné nic měnit. Taktéž konkurence nejsou prozatím žádnou hrozbou pro podnik, ovšem je nutné si stále udržovat svou konkurenční výhodu, rychlý a časově neomezeně dostupný servis. Ale dle mého názoru je tato konkurenční výhoda dříve nebo později napodobitelná, proto je nutné si hledat postupně další výhodu, se kterou bude firma i nadále jedničkou na trhu. Do budoucna by mohla být možnost založit dceřinou společnost v Čechách, kde podle mapky kamenolomů firma také působí ve velikém počtu oprav.

Vyžadovalo by to počáteční finanční prostředky na pozemky, budovy. Ale také by firma nemusela vysílat své pracovníky na dlouhé pracovní cesty a mohla by zaměstnat místní obyvatele. Samozřejmě je to otázka několika let, z důvodu současného investování do lomu ve Vietnamu.

Možností, jak snížit úrazovost na k nulové úrovni, může být správné využití osobních ochranných pracovních prostředků (OOPP). Stupeň vybavenosti a úroveň kvality je při pohledu na srovnatelné prostředí jiných firem na solidní úrovni. Avšak vybavenosti a kvalita je jen jedna stránka, druhou stránku tvoří jejich správné používání, ošetřování a případné vyměňování při poškození, či ztrátě funkčnosti. K evidenci by mohly firmě pomoci osobní karty OOPP zaměstnance, které by chránily v případě externí inspekce jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Dalším zlepšením v oblasti BOZP by mohla být příprava "registru rizik". Hodnocení rizik je proces, který není nikdy ukončen a neustále vykazuje změny. Registr by se mohl orientovat na dopravu, práci se zdvihacími zařízeními, pádu z výšky nebo do hloubky, práci s materiály a břemeny, práci na pracovních strojích, obsahovat bude práci s ručním, elektrickým a motorovým náradím a nevyhnou se mu ani takové, zdánlivě málo podstatné oblasti, jako jsou klimatické podmínky a administrativa. Nemálo úrazů a drobných zranění přichází s nedodržováním základních norem a předpisů. Přítomnost přilby na hlavě pracovníka při pádu drobné součástky, stejně tak jako nepoškozené rukavice při práci se železným odpadem od soustruhu (šponami) jsou prvními předpoklady stavu bezúrazovosti.

Podnikové klima ve firmě není na základě dotazníkového šetření na dobré úrovni. Jsou zde kritické hodnoty, které by se měly v budoucnosti změnit, aby bylo v podniku vše v pořádku. To, aby se zvýšila úroveň celkového podnikového klimatu, bude záležet na více faktorech. Nejdříve by se měli začít zajímat vedoucí, z jakého důvodu by chtěli zaměstnanci odejít, jedná se hlavně o skupiny výkonných pracovníků a technicko-hospodářských pracovníků. Po zjištění těchto důvodů by mělo ~~zavedení~~ popřemýšlet, co je a co není z pohledu zaměstnance reálné, a snažit se o spokojenost na všech stranách. Další stinnou stránkou z pohledu podnikového klimatu je informovanost, které se dle dotazníků nedostává k výkonným pracovníkům. Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s obecnými informacemi. Informace, které jsou nutné pro jejich práci, jsou k dispozici, ale chybí informace o dění v podniku. Jaké má podnik vize, cíle a poslání, to zaměstnanci neví. Je možné tyto informace dávat na místo, kde mají přístup všichni zaměstnanci, když do firmy přijdou. Touto místností může být např. jídelna, kde se stravují zaměstnanci, kteří zůstávají ve firmě. Navrhují

zavedení pravidelných porad v pravidelných periodách, nejméně však 1x měsíčně. Vedoucí shromažďuje nejen informace, ale i další fakta, podklady, mimo ty, o kterých je bezpodmínečně vědět, dodržet nebo splnit ihned a na poradě s nimi seznamuje všechny pracovníky. Výhodou je to, že nemusí informovat každého člověka zvlášť, navíc zjistí kolektivní reakce na problémy, o kterých bude informovat velení společnosti. Je to doba, která jde využít pro seznámení s novými předpisy, směrnicemi, s informacemi od vedení společnosti. Zaměstnanci nejhůře vnímají uznání za svou práci. Tento faktor může souviset i s tím, že zaměstnanci mají tendenci k fluktuaci. I když firma v době recese nemá takové finanční prostředky, které byly v minulosti, je nutné své zaměstnance motivovat i jinými faktory než hmotnými. Jedná se o nehmotné faktory uznání například prokázání úcty, uznání formou pochvaly, spolehnutí se na práci zaměstnance, nechat zaměstnanci volnější „ruku“ při jeho práci, ovšem na druhé straně bez absence kontrol, by „volná ruka“ by mohla napáchat nedozírné škody, či nepříjemnosti.

Složitá je situace v oblasti finanční, sama firma je si vědoma, že podstoupila velké riziko a v tomto složitém období jí negativně klesají veškeré ukazatele. Je to zapříčiněno recesí v České republice a také investováním velkých finančních prostředků do podnikání ve Vietnamu. Firma teprve čeká na návrat investic, které vložila do Vietnamu, příští rok by měly být ukazatele na lepších úrovních. Firma musí dlouho čekat na peníze od svých odběratelů, ti se potýkají ve většině případů se stejnými potížemi v opačném vztahu, což není v situaci, kdy je potřebné mít finanční prostředky v pořádku. V minulém roce už se propast mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků zlepšila, proto je nutné věnovat zvýšenou pozornost na příchozí platby a platby ven ze společnosti z důvodu minimalizování možnosti vzniku problému. Největší nedostatek shledávám v oblasti zabývající se likviditou. Firma nemá dostatek likvidních finančních prostředků, aby mohla v případě nutnosti zaplatit své krátkodobé závazky, což není z pohledu dodavatelů v pořádku. Bylo by dobré, aby firma si zajistila krátkodobé finanční prostředky, aby dodavatelé se v budoucnosti neobrátili na jiné firmy, toto nebezpečí se nesmí podceňovat.

Zmapování podnikatelského prostředí firmy SEZAKO PŘEROV

<p><u>Příležitosti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • tržní podíl • image, reference • vstup na nové zahraniční trhy • otevření pobočky v Čechách <p>Maximalizovat, realizovat !</p>	<p><u>Ohrožení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • vstup nového konkurenta na trh • momentální ekonomická situace v ČR <p>Monitorovat, eliminovat !</p>
<p><u>Silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • stabilita firmy • technické vybavení • kvalita, garance • pružnost • odborná úroveň zaměstnanců • serióznost • přístup ke kvalitním materiálům • dobré finanční vztahy s bankovními společnostmi • znalost své konkurenční výhody • jasná vize <p>Maximalizovat, rozšiřovat !</p>	<p><u>Slabé stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • finanční zdraví • nespokojenost zaměstnanců • nízká úroveň marketingové činnosti • špatná informovanost zaměstnanců • prozatímní neschopnost financovat potřebné strategie <p>Nutno koncepčně řešit !</p>

5) ZÁVĚR

Mít jasné a zřetelné plány do budoucnosti je pro podnik, který chce fungovat v dnešním tržním systému, jeden z nejdůležitějších stavebních kamenů. To, aby bylo možné plány zrealizovat, je potřebné mít jasnou a zřetelnou strategii šitou na míru pro podnik. Je nutné provést různé analýzy, které otevrou k této oblasti dveře. Strategický management, sledující, analyzující historii, současnost i vývoj, je silnou palnou zbraní všech firem, i když si to malé firmy neuvědomují nebo nechtějí připustit.

Jedná se o složitou oblast, kterou vyžaduje mnoho času a poznání. Je nutné nejdříve se s podnikem co nejvíce seznámit a snažit se spíše kriticky, ale realisticky dívat na vše, co s podnikem souvisí.

Hlavním cílem diplomové práce bylo určení strategie, kterou by podnik měl v budoucnosti využít k tomu, aby mohl splnit své cíle, které byly na začátku stanoveny. Tato strategie byla určena spíše pro podnikání v České republice, nikoliv pro podnikání v zahraničí a to hlavně z důvodů, které jsou uvedeny výše.

Po studiích a konzultacích, které byly vedeny s majiteli firmy bylo zjištěno, že cíle, které byly jimi stanoveny, jsou reálné. Ale z důvodu neuvěřitelné složitosti podnikání v zemi, která je neuvěřitelně odlišná od naší České republiky, si nedovolím žádné návrhy zveřejňovat, je to know-how, jehož vlastníkem je SEZAKO, potažmo majitelé společnosti. Ale i tak bylo velice zajímavé se dozvědět mnoho informací o začátcích podnikání v jiné zemi.

Jedním z cílů této práce bylo také zpracování dokumentace pro firmu SEZAKO, která by mohla inspirovat top management firmy k určitým změnám, které by mohly vést ke zlepšení interního podnikatelského prostředí. V práci jsou provedeny celkem detailně analýzy, týkající se této oblasti, zejména oblasti personální, na kterou by se firma měla v budoucnosti soustředit.

POUŽITÉ ZDROJE

LITERÁRNÍ ZDROJE

1. BADEN, F. Ch.; PITT, M. *Strategic innovation: an international case book on strategic management*. 1. vyd. London: Routledge, 1996. 461 s. ISBN 0-415-12870-2.
2. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
4. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
5. DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 144 s. ISBN 978-80-7314-125-7.
7. HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna : jak mít více zákazníků a větší tržby*. Přel. J. Rezek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-247-1066-8.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
10. KAŠÍK, J. *Metody a techniky diagnostikování podniku*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 1996. 197 s. ISBN 80-7048.
11. KAŠÍK, J.; MICHALKO, M. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
12. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
13. KIERNAN, M. *Inovuj, nebo nepřijdeš! : zásady strategického řízení pro 21. století*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

14. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. NĚMEC, P. a kol. *Západní Čína a Vietnam*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 177. ISBN 978-80-245-1365-2.
16. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
17. ŠULEŘ, O. *100 klíčových manažerských technik*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
18. VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 702 s. ISBN 80-7261-029-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. *Business info* [online]. 2010 [cit. 2010-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/vietnam-financni-a-danovy-sektor/5/1000667/>>.
2. *Business info* [online]. 2010 [cit. 2010-03-1]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/vietnam-rozvojova-spoluprace-cr-vietnam-06-10/1000667/45791/>>.
3. *Business info* [online]. 2010 [cit. 2010-03-1]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/vietnamekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000667/>>.
4. *Business info* [online]. 2010 [cit. 2010-03-1]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/vietnam-rozvojova-spoluprace-cr-vietnam-06-10/1000667/45791/>>.
5. *Businessinfo* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/vietnam/vietnam-rust-inflace-kupni-sila-krize/1000667/56228/>>.
6. *Businessinfo* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/vietnam-zahranicni-obchod-zeme/6/1000667/>>.
7. *Český statistický úřad* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <www.czso.cz>.

8. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 2010-03-1]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-16007980-jak-uspesne-podnikat-ve-vietnamu-bez-dobrych-informaci-to-nejde>>.
9. *Index mundi* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=en|cs&u=http://www.indexmundi.com/vietnam/unemployment_rate.html>.
10. *Kurzy.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <www.kurzy.cz/makroekonomika>.
11. *Marcel Winter* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.nabizime.cz/wmc/zpravy.php?rok=2009&clanek=056>>.
12. *Podnikatel.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/krok-za-krokem/dodavatele-a-odberatele/>>.
13. *Vietpartners* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <http://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://www.vietpartners.com/Statistic-imex.htm&ei=D9qcS5GJEobknAOJhP2eCw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CA0Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dexport%2Bimport%2Bvietnamu%2B2009%26hl%3Dcs%26rlz%3D1B3GGGL_csCZ345CZ345>.
14. *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Technologie>>.
15. *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomika>>.
16. *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Politika>>.
17. *Wikipedie otevřená encyklopedie* [online]. 2009 [cit. 2009-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Legislativa>>.

SEZNAM ZKRATEK

A	aktiva
atd.	a tak dále
ASEAN	Sdružení států jihovýchodní Asie
BOZP	bezpečnost o zdraví při práci
CF	cash flow
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN EN	česká státní norma, evropská norma
ČZ	čistý zisk
EBIT	provozní zisk před zdaněním a úroky
FM	finanční majetek
HDP	hrubý domácí produkt
např.	například
OA	oběžná aktiva
OOPP	osobní ochranné prostředky
pozn.	poznámka
obr.	obrázek
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
T	tržby
tab.	tabulka
THP	technickohospodářský pracovník
tzv.	tak zvaný
USA	Spojené státy americké
USD	americký dolar
VK	vlastní kapitál
VZZ	výkaz zisku a ztráty

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

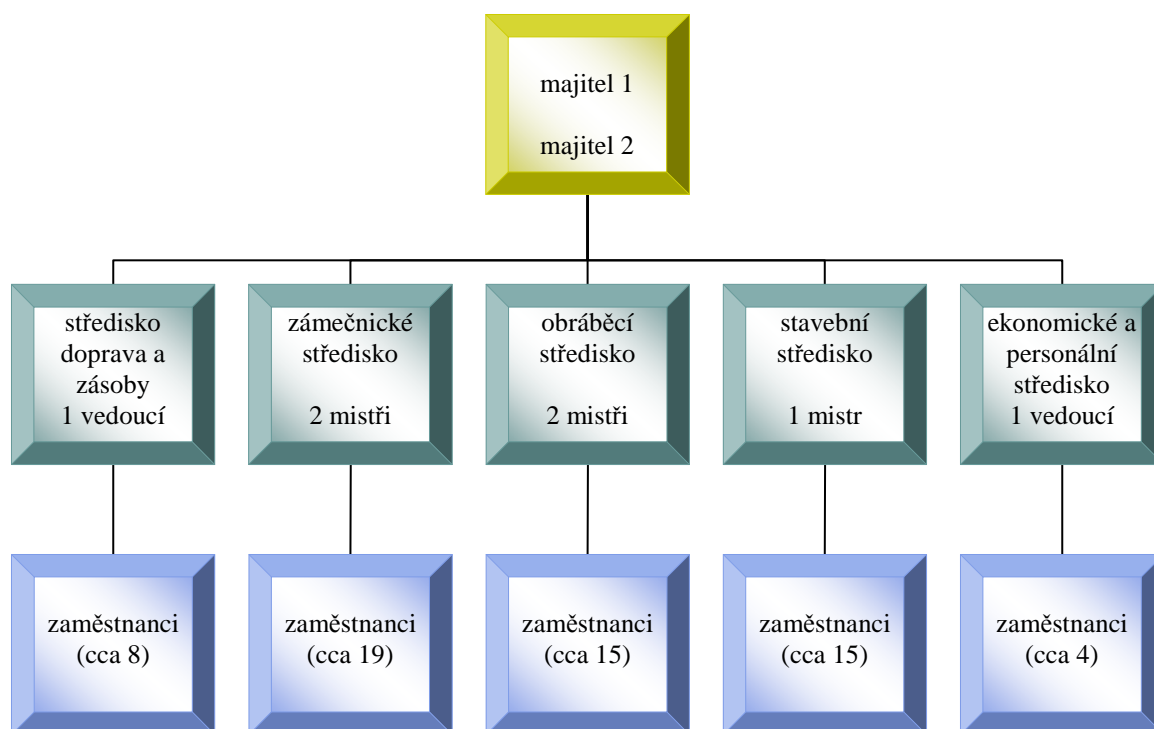
.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

SEZNAM PŘÍLOH

- A) Organizační diagram firmy SEZAKO PŘEROV s. r. o.
- B) Mapa působení firmy
- C) Certifikát
- D) Tabulky k PEST analýze
- E) Dotazník – podnikové klima
- F) Zpracované odpovědi k dotazníkům
- G) Výpočty finanční analýzy
- H) Finanční výkazy firmy SEZAKO PŘEROV (rozvaha, VZZ)

A) Organizační diagram firmy SEZAKO PŘEROV s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

B) Mapa působení firmy v České republice

KAMENOLOMY

v České republice s dobývacím prostorem nad 5 ha v roce 2006



C) Certifikát ISO

CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech

certifikační orgán systémů managementu č. 3053
akreditovaný ČIA

osvědčuje, že společnost
SEZAKO PŘEROV s.r.o.
Kojetínská 888/48
CZ – 750 02 Přerov I - Město
IČ: 25358022

pro následující obory činnosti:
**výstavba technologických linek a opravy drticích
a granulovacích strojních zařízení, servis,
zámečnická výroba, strojní obrábění**
výjma požadavků kap. 7.3 Návrh a vývoj

zavedla a používá systém managementu jakosti,
který odpovídá
ČSN EN ISO 9001:2001
Číslo auditní zprávy **0274/70/09/QM/AZ/C**
Platnost certifikátu **15.11.2010**
Číslo certifikátu **00.634.416**

V Praze, 13.08.2009

TÜV SÜD Czech s.r.o. Novodvorská 994, 142 21 Praha 4, Czech Republic

ZERTIFIKAT ♦ **CERTIFICATE** ♦ **認証証書** ♦ **CERTIFICADO** ♦ **CERTIFICAT**

D) Tabulky k PEST analýze

Tabulka ke grafu č. 3.6.1.1

Roky	HDP v mil.Kč	Celková nezaměstnanost	Průměrná mzda v Kč
2005	2 983 900	404 800	19 030
2006	3 215 600	339 300	20 211
2007	3 530 200	252 800	21 692
2008	3 705 900	230 700	23 542
2009	3 630 400	385 000	25 752

Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:< www.czso.cz>.
Kurzy.cz [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:< www.kurzy.cz/makroekonomika>.

Tabulka ke grafu č. 3.6.1.2

Roky	Průměrný index spotřebitelských cen v %
2005	1,90
2006	2,50
2007	2,80
2008	6,30
2009	1,00

Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:< www.czso.cz>.

Tabulka ke grafu č. 3.6.1.3

Roky	Dovoz v mil. Kč	Vývoz v mil. Kč
2005	1 868 586	1 829 961
2006	2 144 572	2 104 813
2007	2 479 235	2 391 319
2008	2 473 736	2 406 490
2009	2 131 339	2 141 125

Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:< www.czso.cz>.

Tabulka ke grafu 3.6.1.4

Roky	HDP v mil. USD	HDP v mil. Kč	Míra nezaměstnanosti v %	Míra inflace v %
2005	52 965	981 706	1,9	7,6
2006	60 999	1 130 616	2,4	6,6
2007	71 465	1 324 604	2	8,3
2008	90 000	1 668 150	4,3	23
2009	101 000	1 872 035	4,7	6,9

Zdroje:

Marcel Winter [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.nabizime.cz/wmc/zpravy.php?rok=2009&clanek=056>>.

Businessinfo [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/vietnamekonomicka-charakteristika-zeme/4/1000667/>>.

Index mundi [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:

<http://translate.google.cz/translate?hl=cs&langpair=en|cs&u=http://www.indexmundi.com/vietnam/unemployment_rate.html>.

Businessinfo [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/vietnam/vietnam-rust-inflace-kupni-sila-krize/1000667/56228/>>.

Tabulka ke grafu č. 3.6.1.5

Roky	Export v Kč	Import v Kč
2005	596 827	683 941
2006	733 986	822 954
2007	897 094	1 126 928
2008	1 162 144	1 495 774
2009	1 049 081	1 275 208

Zdroje:

Businessinfo [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/vietnam-zahranicni-obchod-zeme/6/1000667/>>.

Vietpartners [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW:

<http://translate.google.cz/translate?hl=cs&sl=en&u=http://www.vietpartners.com/Statistic-imex.htm&ei=D9qcS5GJEobknAOJhP2eCw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CA0Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dexport%2Bimport%2Bvietnamu%2B2009%26hl%3Dcs%26rlz%3D1B3GGGL_csCZ345CZ345>.

E) Dotazník – podnikové klima

Vážení respondenti,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na spokojenost s podnikovým klimatem ve firmě SEZAKO s. r. o. Tento dotazník je **zcela anonymní** a slouží pouze pro účel mé Diplomové práce. Zakroužkujte prosím jen jednu odpověď. Za Vaši spolupráci Vám děkuji Bc. Romana Judasová.

1) Jak hodnotíte úroveň celkového podnikového klimatu v podniku?

- a. velmi dobře
- b. dobře
- c. někdy dobře - někdy špatně
- d. spíše špatně
- e. velmi špatně

2) V případě, že byste měl(a) možnost zvolit si spolupracovníky v pracovním týmu, zvolil(a) byste:

- a. úplně stejné
- b. převážně stejné
- c. některé stejné - některé jiné
- d. převážně jiné
- e. úplně jiné

3) Myslíte si, že Vaši vedoucí pracovníci prosazují ve své funkci:

- a. hlavně zájmy podniku
- b. spíše zájmy podniku, ale někdy i své zájmy
- c. zájmy podniku a své zájmy ve stejném poměru
- d. spíše své zájmy než zájmy podniku
- e. jen své zájmy

4) Kdyby byla vhodná situace a výhodná příležitost byste:

- a. odešel(la) z podniku co nejrychleji
- b. možná odešel(la) jinam
- c. rozmyšlel(la) by jsem se
- d. asi neodešel(la)
- e. určitě neodešel(la)

5) Myslíte si, že máte jistotu Vašeho zaměstnání v podniku:

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. ano i ne
- d. spíše ne
- e. určitě ne

6) Jaké jsou vztahy mezi pracovníky v podniku:

- a. velmi dobré, ochota spolupracovat
- b. dobré
- c. ani dobré - ani špatné

- d. spíše špatné
- e. špatné

7) S prací, kterou vykonáváte, jste:

- a. absolutně spokojen
- b. celkem Vás uspokojuje
- c. někdy uspokojuje -někdy nikoli
- d. většinou neuspokojuje
- e. vůbec neuspokojuje

8) Jaká je podle Vás spolupráce s jinými útvary:

- a. bez problémů
- b. s menšími problémy
- c. někdy s problémy – někdy bez problémů
- d. s velkými problémy

9) Informace, které jsou pro Vás důležité získáváte:

- a. včas a dostatečné míře
- b. včas, ale v nedostatečné míře
- c. někdy v nedostatečné míře a někdy pozdě
- d. v dostatečné míře, ale pozdě
- e. pozdě a nedostatečně

10) Uznání, které se Vám v podniku dostává je:

- a. vynikající
- b. dostatečné
- c. někdy dostatečné, někdy ne
- d. často nedostatečné
- e. naprosto nedostatečné

Funkce ve firmě:

- 1) majitel firmy
- 2) technicko-hospodářský pracovník
- 3) řídicí pracovník (vedoucí, mistr)
- 4) výkonný pracovník

F) Zpracované odpovědi k dotazníkům

	Výkonní pracovníci			Mistři, vedoucí			THP			Majitel			
Číslo otázky	pozitivní odpovědi	neutrální odpovědi	negativní odpovědi	pozitivní odpovědi	neutrální odpovědi	negativní odpovědi	pozitivní odpovědi	neutrální odpovědi	negativní odpovědi	pozitivní odpovědi	neutrální odpovědi	negativní odpovědi	
1	1	7	2		3	1	2		1	1			18
2	6	4		3	1		3			1			18
3	9	1		3		1	3			1			18
4	3	3	4	1	3			1	2			1	18
5	4	4	2	1	3		2		1	1			18
6	4	5	1	4			2		1	1			18
7	5	5		4			1	2			1		18
8	2	7	1	2	2		2	1		1			18
9	4	1	5	1	3		1	2		1			18
10		9	1		3	1		3			1		18
Celkem	38	46	16	19	18	3	16	9	5	7	2	1	180

Zdroj: vlastní zpracování

G) Výpočty finanční analýzy

Zdroj: finanční výkazy firmy SEZAKO PŘEROV

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.1

VZOREC Č. 2	2005	2006	2007	2008	2009
čistý zisk	4 723	5 719	7 245	12 327	6 536
vlastní kapitál	18 799	24 518	28 963	41 291	47 827
rentabilita vlastního kapitálu	25,12%	23,33%	25,01%	29,85%	13,67%

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.2

VZOREC Č. 3	2005	2006	2007	2008	2009
čistý zisk	4 723	5 719	7 245	12 327	6 536
tržby	57 654	68 739	88 827	94 115	68 508
rentabilita tržeb	0,082	0,083	0,082	0,131	0,095

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.3

VZOREC Č. 3	2005	2006	2007	2008	2009
tržby	57 654	68 739	88 827	94 115	68 508
aktiva	38 603	43 424	55 833	95 022	111 751
obrat celkových aktiv	1,494	1,583	1,591	0,990	0,613

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.4

VZOREC Č. 3	2005	2006	2007	2008	2009
aktiva	38 603	43 424	55 833	95 022	111 751
vlastní kapitál	18 799	24 518	28 963	41 291	47 827
finanční páka	2,053	1,771	1,928	2,301	2,337

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.5

VZOREC Č. 4	2005	2006	2007	2008	2009
čistý zisk	4 723	5 719	7 245	12 327	6 536
aktiva	38 603	43 424	55 833	95 022	111 751
rentabilita aktiv	12,23%	13,17%	12,98%	12,97%	5,85%

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.6

VZOREC Č. 5	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
zásoby	13 690	19 599	27 297	32 380	24 544
náklady na prodané zboží (tržby)	57 654	68 739	88 827	94 115	68 506
dny	365	365	365	365	365
doba obratu zásob	87	104	112	126	131

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.7

VZOREC Č. 6	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
pohledávky	4 240	5 487	8 898	11 056	6 610
prodej na fakturu (tržby)	57 654	68 739	88 827	94 115	68 506
dny	365	365	365	365	365
doba obratu pohledávek	27	29	37	43	35

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.7

VZOREC Č. 7	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
závazky	2 586	4 018	8 575	6 334	6 236
nákupy na fakturu (tržby)	57 654	68 739	88 827	94 115	68 506
dny	365	365	365	365	365
doba obratu závazků	16	21	35	25	33

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.8

VZOREC Č. 8	2005	2006	2007	2008	2009
cizí zdroje	19 792	18 906	26 856	53 678	31 022
aktiva	38 603	43 424	55 833	95 022	111 751
fin. samostatnost	51,27%	43,54%	48,10%	56,49%	27,76%

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.9

VZOREC Č. 9	2005	2006	2007	2008	2009
EBIT	7 135	8 462	10 360	16 534	7 779
celkové úroky	598	812	835	942	1 243
úrokové krytí	11,93	10,42	12,41	17,55	6,26

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.10

VZOREC Č. 10	2005	2006	2007	2008	2009
finanční majetek	2 817	2 748	891	1 678	v mínusu
krátkodobé závazky	5 460	7 376	12 608	28 543	10 972
okamžitá likvidita	0,52	0,37	0,07	0,06	#HODNOTA!

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.10

VZOREC Č. 11	2005	2006	2007	2008	2009
fin. maj. + krát. pohledávky	7 991	8 824	10 182	13 000	6 127
krátkodobé závazky	5 460	7 376	12 608	28 543	10 972
pohotovává likvidita	1,46	1,20	0,81	0,46	0,56

Tabulka ke grafu č. 3.7.3.10

VZOREC Č. 12	2005	2006	2007	2008	2009
oběžná aktiva	21 681	28 423	37 479	45 380	30 670
krát. závazky	5 460	7 376	12 608	28 543	10 972
běžná likvidita	3,97	3,85	2,97	1,59	2,80

Doba návratnosti Vietnam

Fond pracovní doby	2 000 hod. (10h*20dnů*10měs.)
Počet natěžených tun kamene za rok	200 000 tun
<u>Průměrná cena za tunu</u>	<u>180 Kč</u>
OBRAT (rok)	36 000 000 Kč (200 000*180)
- 50% nákladů	18 000 000 Kč
podíl 60% (zisk pro firmu)	cca 10 800 000 Kč (60% z 18 000 000)
náklady	cca 20 000 000 Kč

H) Finanční výkazy firmy (rozvaha, VZZ)

označení a	AKTIVA b	číslo řádku c	2005	2006	2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM	1	38603	43424	55833	95022	111751
B	DLOUHODOBÝ MAJETEK	3	15920	13077	16224	47595	80185
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	145	218	66		452
	<i>software</i>	7	145	218	66		452
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	15775	12859	16158	25475	57613
	<i>pozemky</i>	14				1495	1496
	<i>stavby</i>	15	6983	6445	6406	5914	8871
	<i>SMV</i>	16	8722	6344	4806	8351	36372
	<i>nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	20	70	70	4946	9715	10875
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0	22120	22120
C	OBĚŽNÁ AKTIVA	31	21681	28423	37479	45380	30670
C. I.	Zásoby	32	13690	19599	27297	32380	24544
	<i>materiál</i>	33	4678	7603	9224	8637	4725
	<i>nedokončená výroba</i>	34	4520	6117	8579	7110	4860
	<i>výrobky</i>	35	4492	5879	9494	16633	14960
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	5174	6076	9291	11322	7777
	<i>pohledávky z obchodních vztahů</i>	49	4240	5487	8898	11056	6610
	<i>stát - daňové pohledávky</i>	54	390	483	262		833
	<i>krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	55	544	106	131	266	97
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	2817	2748	891	1678	-1650
	<i>peníze</i>	59	2483	2290	631	161	294
	<i>účty v bankách</i>	60	334	458	260	1517	-1944
D. I.	Časové rozlišení	63	1002	1924	2130	2047	898

označení a	PASIVA b	číslo řádku c	2005	2006	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM	67	38603	43424	55833	95022	78876
A	Vlastní kapitál	68	18799	24518	28963	41291	47827
A. I.	Základní kapitál	69	105	105	105	105	105
A. III.	Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní forny ze zisku	78	11	11	11	11	11
	<i>Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond</i>	79	11	11	11	11	11
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	13960	18683	21602	28848	41176
	<i>Nerozdělený zisk z minulých let</i>	82	13960	18683	21602	28848	41176
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	4723	5719	7245	12327	6536
B.	Cizí zdroje	85	19792	18906	26856	53678	31022
B. I.	Rezervy	86	3978	4115	8230	4115	50
	<i>rezervy podle zvl. právních předpisů</i>	87	3978	4115	8230	4115	50
B. II.	Dlouhodobé závazky					250	250
B. III.	Krátkodobé závazky	102	5460	7376	12608	28543	10972
	<i>závazky z obchodních vztahů</i>	103	2586	4018	8575	6334	6236
	<i>závazky ke společníkům</i>	106				18412	1091
	<i>závazky k zaměstnancům</i>	107	711	857	1157	1335	1082
	<i>závazky ze sociálního zabezpečení a zdr. Pojištění</i>	108	575	479	1038	778	1633
	<i>stát - daňové závazky a dotace</i>	109	1456	1568	1753	1529	770
	<i>krátkodobé přijaté zálohy</i>	110		307			
	<i>dohadné účty pasivní</i>	112		2			
	<i>jiné závazky</i>	113	132	145	85	155	162
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	10354	7415	6018	20770	19750
	<i>bankovní úvěry dlouhodobé</i>	115	7154	4615	2283	9750	9750
	<i>krátkodobé bankovní úvěry</i>	116	3200	2800	3735	11020	10000
B. V.	Časové rozlišení	118	12		14	53	27872

označení a	Text b	číslo řádku c	2005	2006	2007	2008	2009
II.	Výkony	4	55070	62750	73472	104887	82408
	<i>tržby za prodej výrobků a služeb</i>	5	50077	59765	67395	94115	68506
	<i>změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	6	4705	2985	6077	9378	13699
	<i>aktivace</i>	7	288			1394	204
B.	Výkonová spotřeba	8	39494	40967	51930	60927	52816
	<i>spotřeba materiálu a energie</i>	9	27020	28818	36960	44838	33629
	<i>služby</i>	10	12474	12149	14970	16089	19188
	Přidaná hodnota	11	15576	21783	21542	43960	29592
C	Osobní náklady	12	15585	17679	22514	28861	23084
	<i>mzdové náklady</i>	13	11532	13122	16513	21087	17335
	<i>náklady na sociální a zdr. pojištění</i>	15	4017	4557	5696	7307	5675
	<i>sociální náklady</i>	16	36		305	467	75
D	Daně a poplatky	17	254	265	332	467	340
E	Odpisy DH a NM	18	5462	4406	5376	3432	3357
III.	Tržby z prodeje DM a materiálů	19	7577	8974	21432		66
	<i>dlouhodobý majetek</i>	20	180	200	511		66
	<i>materiál</i>	21	7397	8774	20911		
G	Změna stavu rezerv a opravných položek	25	-4989	138	4226	-4080	-4060
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	943	963	880	1684	944
H	Ostatní provozní náklady	27	649	770	1046	440	101
	Provozní výsledek hospodaření	30	7135	8462	10360	16534	7779
X	Výnosové úroky	42	63	9	3	2	1
N	Nákladové úroky	43	380	497	381	737	1057
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	21	28	40	402	155
O	Ostatní finanční náklady	45	302	352	497	609	343
	Finanční výsledek hospodaření	48	-598	-812	-835	-942	-1243
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1814	1757	2404	3265	
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	4723	5893	7121	12327	6536
XII	Mimořádné výnosy				124		

R	Mimořádné náklady			174			
	Mimořádný výsledek hospodaření			-174	124		
	Výsledek hospodaření za účetní období	60	4723	5719	7245	12307	6536
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	6537	7476	9649	15592	6536